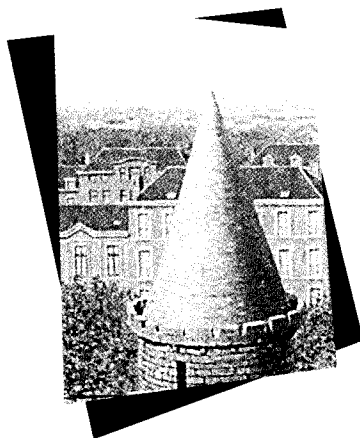


THE CREATIVE CITY

A Toolkit for
Urban Innovators

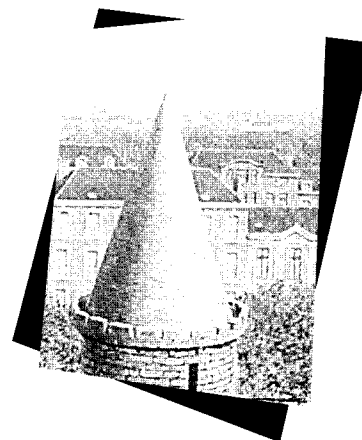


C H A R L E S L A N D R Y

Comedia

Earthscan Publications LTD, London

Ч А Р Л Ъ З Л Э Н Д Р И



КРЕАТИВНЫЙ
ГОРОД



КЛАССИКА - XXI



ИНСТИТУТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ
CULTURAL POLICY INSTITUTE

М о с к в а 2 0 0 6

УДК 316.3
ББК 71.4(3)
Л92

Charles Landry
The Creative City
A Toolkit for Urban Innovators

Впервые опубликовано в Великобритании и США
в 2000 году Earthscan Publications Ltd

Перевод с английского: В. Гнедовский (главы 1–3,
7–9), М. Хрусталева (Предисловие; О чем эта книга;
главы 4–6), М. Гнедовский (Предисловие
к русскому изданию)

Научный редактор М. Гнедовский
Редактор М. Калужский

Л92 **Лэндри Ч.**
Креативный город. — Пер. с англ. — М.: Издательский
дом "Классика-XXI", 2006. — 399 с.

ISBN 5-89817-172-X

Книга ведущего британского специалиста по развитию городов Чарльза Лэндри дает ответ на самые насущные вопросы: как сделать наши города тем местом, где хочется жить и проводить время? Как превратить их в жизнеспособные, "человечные", полные энергии центры творчества?

Книга Лэндри — это и философская концепция для идеологов, и инструментарий для практиков, позволяющий понять, как в начале третьего тысячелетия для решения принципиально новых задач создаются новые виды бизнеса и развиваются новые подходы к развитию городов.

На русском языке издается впервые.

*Охраняется Законом РФ "Об авторском праве и смежных правах".
Воспроизведение книги любым способом, в целом или частично,
без разрешения правообладателей будет преследоваться
в судебном порядке.*

ISBN 5-89817-172-X (рус.)
ISBN 1 8538 613 3 (англ.)

© Charles Landry, 2000

© Фонд "Институт культурной политики", перевод, 2005

© Издательский дом "Классика-XXI", 2005

Оглавление

Предисловие к русскому изданию 7

Список инновационных городских проектов 11

Предисловие 13

О чем эта книга 14

Благодарности 20

Часть первая. Новые урбанистические реалии

Глава 1. Открытие креативного города 25

Глава 2. Городские проблемы — креативные решения 49

Глава 3. Новое мышление 78

Часть вторая. Динамика городской креативности

Глава 4. Творческая трансформация города 131

Глава 5. Фундамент креативного города 163

Глава 6. Креативная среда 197

Часть третья. Концептуальный инструментарий городской креативности

Глава 7. Начинаем креативное планирование 235

Глава 8. Новое открытие креативного города 281

Глава 9. Эффективность и устойчивость креативного
процесса 316

Часть четвертая. Креативный город — что дальше?

Глава 10. Креативный город — новые горизонты 357

Приложение 1	376
Приложение 2	378
Приложение 3	379
Список литературы	380
Интересные веб-сайты	389
Об агентстве Comedia	392
Указатель	394

Предисловие к русскому изданию

Суть концепции креативного города заключается в том, что каждое поселение — в какой бы оно ни находилось стране и на каком континенте, — может вести свои дела с большей долей воображения, более творческим и новаторским образом.

Чтобы деревня, небольшой город или мегаполис ступили на этот путь, должны быть созданы условия, позволяющие им думать, планировать и действовать творчески. Поэтому центральное место в концепции креативного города занимают проблемы принятой в том или ином месте организационной культуры. Государственный, муниципальный, частный или некоммерческий сектор — каждый из них может по-своему помешать раскрыться потенциалу своего города, ибо создание и воплощение креативных идей наиболее плодотворно происходит там, где присутствует дух сотрудничества, взаимного уважения и готовности делиться друг с другом. Это означает, что в городах должны возникать лидеры — люди или организации, — которые научатся отдавать другим часть своей власти, чтобы повысить собственную эффективность и собственное влияние. На первый взгляд, эта идея может показаться парадоксальной, однако по зрелом размышлении ее нельзя не признать справедливой. На встрече мэров европейских городов, проходившей в 2004 году в Лондоне, было признано, что есть три элемента, определяющих успех города, а именно, вы должны:

- знать, куда движется ваш город, понимать, каково его предназначение и его потенциал, короче говоря, иметь ясную и обоснованную картину его развития в будущем;

- стимулировать широкое распространение лидерства, т. е. способствовать появлению множества лидеров и не думать, что городу достаточно одного лидера; это означает, что более 1% населения города должны чувствовать себя лидерами и действовать соответствующим образом; иначе говоря, в городе с населением 100 000 должно быть 1000 лидеров, а в миллионном городе — 10 000;
- поощрять принятие рискованных решений в рамках системы, основанной на принципах подотчетности и прозрачности, ибо это дает людям возможность творчески участвовать в формировании своего города.

Сегодня многие чувствуют себя неуютно и незащищенно, ибо современный мир стремительно изменяется и нам иногда кажется, что почва уходит из-под ног. При этом важно не столько то, насколько радикально в действительности меняются все устои, сколько сам факт осознания перемен, происходящих в разных направлениях одновременно и все более стремительно. В такой ситуации ключевыми факторами выживания и развития городов являются адаптивность, гибкость и способность находить новые решения.

Есть очень мало городов, которые можно назвать креативными во всех отношениях. Возможно, к этому идеалу приближаются мировые города — Нью-Йорк, Париж или Лондон; или некоторые столицы, например Амстердам или Вена, которые в течение ряда десятилетий или столетий вновь и вновь изобретали себя заново, приспосабливаясь к новым условиям.

Важнее другое: каждый город, большой или маленький, способен стать более креативным, чем он является сегодня, и это относится прежде всего к тому, как он определяет свои возможности и решает свои проблемы. В конечном счете, целью является создание такой атмосферы, которая позволяет городу быть креативным во всем, что бы он ни делал. Креативность может проявляться в деятельности чиновника городской администрации, изобретательно борющегося с бюрократическими несообразностями; или в работе бизнесмена, соединяющего стремление к выгоде с социальной ответственностью; или в усилиях работника социальной сферы, проявляющего предприимчивость в решении проблем своих подопечных. Таким образом, креативность вовсе не сводится к творчеству в сфере искусств и встречается не только в музыке, театре или живописи.

Чем же определяется искусство развития городов?

Это сложное искусство. Его наиболее выдающиеся образцы относятся к высочайшим достижениям человеческой культуры. В самом деле, лучшие из известных нам городов — это самые изощренные произведения, когда-либо придуманные и созданные человеком. В то же время, худшие из них служат воплощением беспомощности, упадка и разрушения. Долгое время мы считали, что в создании городов важны только архитектура и землепользование. Затем к этому пантеону постепенно присоединились также инженерное искусство, геодезия, топография, оценка недвижимости, строительство и проектный менеджмент. Сегодня мы знаем, что искусство развития городов включает в себя все остальные виды искусства. При этом дело не ограничивается только созданием физической формы. Мы должны владеть также: искусством понимания человеческих устремлений и потребностей; искусством создания богатства и приспособления процессов экономического развития к нуждам города; искусством создания трехмерных пространств; искусством организации в городе движения и передвижения; искусством стимулирования человеческого потенциала; искусством создания общественной поддержки; искусством здорового образа жизни; искусством высвобождения вдохновения и использования мотивации и воли жителей; искусством соединения физических объектов в едином городском ландшафте; искусством включения в ткань городской среды сельских элементов; искусством двигаться к будущему, не забывая о прошлом; искусством создания праздничной атмосферы и многими, многими другими. Но, главное, мы должны владеть искусством одновременного приращения экономической стоимости и человеческой ценности во всем, что бы мы ни делали. Мировоззрение, способности и ценности, воплощенные в этих искусствах, дают возможность превратить физическое пространство в обитаемые человеческие поселения.

Во всех частях света существуют примеры, демонстрирующие владение этим искусством, которое позволяет живущим там людям делать свои города местом достойной и вдохновенной жизни. Есть такие примеры и в российских городах — будь то Москва, которая стремительно превращается сегодня в мировой город, или города с богатым историческим прошлым, такие как Владимир и Суздаль, или города-новостройки, такие как Тольятти, или обладающие огромным потенциалом постиндустриального развития наукограды.

В каждом городе существуют интересные проекты. Задача каждого города — в России или в любой другой стране — собрать во едино такие разрозненные проекты, соединить их в единое целое, так, чтобы, неожиданно, $1+1=3$. Творческие решения всегда имеют неожиданные позитивные последствия, о которых вначале никто даже не подозревал. Я надеюсь, что эта книга подскажет новые мысли и придаст уверенности тем, кто думает о будущем российских городов.

Чарльз Лэндри
Тирана, май 2005 года

Список инновационных городских проектов

1. Монпелье (Франция): история в знаках 33
2. Как создать нечто из ничего. Хей-он-Уай — город книг (Великобритания) 35—36
3. Журнал “Big Issue”: креативное решение проблемы бездомности путем развития предпринимательства среди бездомных 39
4. Полет фантазии и смелость: реорганизация городской администрации Тилбурга (Нидерланды) 44—45
5. Фактура покрытия мостовых — в помощь слепым (Япония) 54
6. Снятие бюрократической путаницы путем введения смарт-карты социального обеспечения (Кампече, Мексика) 54
7. Установление связи между уборкой мусора и образованием (Бангалор, Индия) 55
8. Возрождение городского сообщества жителей автоприцепов посредством креативных мероприятий (Дублин, Ирландия) 56
9. Воспитание гражданственности через связь поколений (Нью-Йорк, США) 58
10. Даже почтальон может собирать мусор (Миккели, Финляндия) 60
11. Инновационный дизайн делает образование привлекательным: школа для детей из трущоб (Охала, Нью-Дели, Индия) 61
12. Архитектура как живое произведение искусства. Дом Хундертвассера (Вена, Австрия) 62—63

13. “Бабушка напрокат”: восстановление связи поколений путем использования свободного времени пенсионеров (Берлин, Германия) 74
14. Формализация уборки мусора (Филиппины) 76
15. Барьеры креативности (Хаддерсфилд, Великобритания) 79
16. От оружейных складов НАТО к раю для лошадей: изобретательная конверсия, поддержавшая местные традиции (Твистеден, Германия) 100
17. Ястребы охотятся на голубей: позволим природе самой контролировать процесс загрязнения (Уокинг, Великобритания) 104
18. Креативное использование времени: преодоление проблем периодов затишья и перегруженности в ресторанах (Гонконг и Токио) 106
19. Пожилые люди охраняют здоровье бедняков (Манила, Филиппины) 111
20. Меняясь ролями: беспризорники тренируют полицию (Аддис-Абеба, Эфиопия) 114
21. Превращение в творческую организацию: ключевые факторы 173
22. Утопические ночи (Лондон, Великобритания) 183
23. Новая жизнь пространств для творческих связей
Центр искусств и медиа-технологий (Карлсруэ, Германия) 187
24. Массачусетский музей современного искусства 189
25. Художественные сети в Кельне 193
26. Хельсинки: сети для всех 194
27. Креативность — навсегда? 210
28. Автомобили общего пользования (Берлин, Германия) 217
29. Из грязи в князи (Белу-Оризонти, Бразилия) 221—222
30. Экологический город (Лестер, Великобритания) 226
31. Там, где есть общественный контроль, — казна на замке (Порто-Алере, Бразилия) 277—279
32. Влияние радикалов на формирование концепции устойчивого развития 303—304
33. Знаток города 352

Предисловие

Эта книга имеет далеко идущие цели. Она должна помочь людям творчески думать, планировать и действовать, чтобы создать фабрики идей, превращающие урбанистические инновации в реальность. Задача этой книги — укрепить уверенность читателя в том, что и он может поступать инновационно, а творческие и новаторские решения городских проблем осуществимы, как бы плохи дела ни казались на первый взгляд. Сегодня города переживают драматические перемены, равносильные смене парадигм. Пытаясь решать городские проблемы с помощью старого понятийного аппарата и образа мыслей, мы столкнемся с теми же препятствиями, что и раньше. Несмотря на кризис городов, эта книга оптимистична по поводу их будущего, поскольку города предоставляют огромный простор для коммуникации, новых идей и экономического роста. Города мира дают нам множество поразительных примеров того, как много самых обычных людей выказывают лидерские способности, делая невозможное возможным, если им предоставляется шанс.

Книга “Креативный город” балансирует между прагматикой и интеллектуальной игрой, а местами она откровенно концептуальна — ведь концепции обладают безграничной силой формировать наше видение мира и упрощать то, что кажется сложным. Глубинные перемены требуют понимания лежащей в их основе динамики. Это влечет за собой переосмысление концепций, которые мы используем, и логики, которую применяем в решении проблем и управлении возможностями. Вероятно, что-то из сказанного много раз говорилось и раньше, но не обязательно в контексте проблем города, и именно это, хочется верить, станет отличительной чертой этой книги.

О чем эта книга

“Креативный город” предлагает новый метод стратегического городского планирования, который дает людям возможность творчески мыслить и действовать. Книга отвечает на вопрос, каким образом мы можем сделать наши города более жизнеспособными, управляя человеческим воображением и талантом. Она не дает готовых рецептов, но расширяет “банк идей” тех возможностей, из которых могут произрастать инновации. Почти все мы считаем, что место, где мы живем, могло бы стать лучше. Многие из нас знают примеры, подсказывающие, как можно сделать город более человечным и продуктивным. И все же города постоянно балансируют на грани: люди, принимающие решения, могут или применять устаревшие методы, ведущие к медленному упадку, или искать пути превращения городов в полные энергии центры творчества, потенциала развития и нового качества жизни. Несомненно, в большинстве случаев старые подходы уже не годятся. Мы не сможем решить проблемы XXI века, пользуясь сознанием XIX столетия, ибо динамика городов и мировой урбанистической системы претерпела радикальные перемены.

Однако новая городская утопия уже существует в виде множества примеров успешных экспериментов. Это новаторские пути создания новых рабочих мест или использование навыков молодежи и пожилых людей. Где-то мы находим вдохновляющие произведения архитектуры, ставшие душой города и знаком его идентичности, а где-то — умные энергосберегающие устройства или общественный транспорт, пользоваться которым в радость. Есть торговые комплексы, сочетающие развлечение с обучением, и общественные пространства, подогревающие интенсивность городской жизни, и праздники, привлекающие все самое необычное, поднимающие настроение и полные творческого духа.

Эти позитивные примеры можно найти по всему миру, и иногда их трудно распознать и сделать примером для подражания. Чаше мы воспринимаем город как обитель страха, преступлений, загрязнения воздуха и вырождения, забывая, что именно в городах создаются материальные ценности (более 80% для развитых стран), обеспечивающие процветание нации, как бы несправедливо они не распространялись и распределялись в дальнейшем. Несмотря на то, что города обладают потенциалом, способным решить их собственные проблемы и улучшить качество жизни целых регионов, городская жизнь все еще видится в мрачном свете.

Век городов

Книга “Креативный город” — это призыв к действию, поскольку XXI век будет веком городов. Впервые более половины населения мира будет жить в городах — в Европе число городских жителей уже превышает 75%, а в развивающемся мире оно скоро достигнет 50%, тогда как два десятилетия назад оно составляло 29% по всему миру. Однако большинство людей живет в городах без особого на то желания. В 1997 году исследование показало, что 84% населения Великобритании хотели бы жить в небольшой деревне, хотя в действительности так жили лишь 4%. Мы не в состоянии построить достаточно деревень, отвечающих этим устремлениям. Но мы можем попытаться сделать города тем местом, где хочется жить и проводить время. Это возможно отчасти за счет воссоздания ценностей, которые, по мнению людей, существуют в деревне — ощущения уникальности места и своей принадлежности к нему, преемственности, безопасности и предсказуемости, отчасти за счет культивирования чисто городских возможностей: интенсивного общения, взаимодействия, торговли, неожиданных удовольствий и многого другого.

Творчество: источник жизненной силы городов

Главным жизненно важным ресурсом города являются люди. Человеческий ум, желания, мотивы, воображение и творческие способности все чаще рассматриваются как стратегический резерв развития городов, который вытесняет на задний план такие их до-

стоинства как местоположение, природные ископаемые и доступ к рынку. Творческий потенциал тех, кто живет в городах и управляет ими, определяет их будущий успех. Безусловно, это во все времена имело принципиальное значение для выживания и адаптации городов. Став достаточно большими и сложными с точки зрения управления, города превратились в лаборатории, разрабатывающие технологические, концептуальные и социальные решения для проблем роста.

Однако в наши дни появились особые причины для размышления о проблемах городов с точки зрения креативности и инноваций — или их недостатка. Сегодня многие города мира переживают переходный период, в значительной степени связанный с процессом глобализации. Этот процесс происходит по-разному в различных регионах: в некоторых областях, как в Азии, города растут, в то время как в других, например, в Европе, старая промышленность исчезает, а добавленная стоимость в городах создается все больше за счет приложения интеллектуального капитала к продуктам, процессам и услугам.

Смена парадигм и ее последствия

Книга “Креативный город” анализирует фундаментальные изменения, происходящие на всех уровнях городской жизни. В совокупности они представляют собой смену парадигм — переход от типичного города тридцатилетней давности к городу, каким мы видим его сегодня. В новой ситуации старые решения уже не работают. Но то, что может казаться неразрешимой проблемой в одной системе мышления, в другой становится вполне посильной задачей. Это новое мышление и концептуальный инструментарий должны помочь читателям осмыслить эти дилеммы.

“Креативный Город” не является сборником материалов по успешной городской практике, хотя здесь и можно найти массу подобных ссылок. Многие примеры взяты из моего собственного опыта работы в Европе и в других развитых странах мира. История урбанистического развития рассматривается в книге в мировом масштабе, и все же “Креативный Город” написан с точки зрения европейца — не потому, что европейские города обладают большим творческим потенциалом, а потому, что я больше знаю о них. Мне известно о великих творческих городах прошлого и настоящего в Китае, Индии, Африке и Южной Америке, однако я глубоко

ко пронизан моей собственной европейской культурой, и сложившийся у меня образ “хорошего города” отражает прежде всего европейский урбанизм. Он основан на убеждении, что городской центр служит нейтральным местом встречи для всех частей города, что публично используемое пространство увеличивает богатство городов за счет усиления взаимодействия, связей, торговли и интенсивности жизни, что городская жизнь сама по себе обладает способностью самоподдерживания, превосходящей возможности индивидуума, и что смешение и разнообразие культур формируют потенциал городского развития.

Некоторые из этих взглядов разделяют повсюду в мире, другие, пожалуй, нет. Как бы то ни было, представленные здесь концепции, принципы и способы анализа городских проблем могут использоваться кем угодно и где угодно. Этот инструментарий позволит горожанам, людям, определяющим политику и принимающим решения, увидеть возможности, которые могут существовать только в городе. Более глубокий анализ показывает, что почти каждый город обладает творческим потенциалом, но во многих городах он заблокирован. На удивление мало известно о тех условиях, которые необходимы для проявления креативности и новаторства — например, о тех формальных и неформальных структурах, которые помогли Силиконовой Долине, Лос-Анджелесу, Барселоне, “Третьей Италии” в Эмилии-Романье, продвинутым технологическим анклавам, окружающим Токио или Бангалор, создать себе репутацию мирового масштаба за счет творчества и развития новых видов бизнеса и услуг. “Креативный город” исследует внутреннюю динамику креативности и тем самым показывает необходимость выйти за рамки устоявшегося представления, что творчество является прерогативой художника, а инновации носят преимущественно технологический характер. Социальная и политическая креативность имеют в наши дни не меньшее право на существование.

Творческие решения городских проблем

Источник креативности — творческие люди и организации, обладающие отличительной особенностью: собираясь вместе на одной территории, они формируют творческую среду. Книга “Креативный город” демонстрирует, как возникает такая среда, превращающая города в центры инноваций. В книге показано, каким образом создаются принципиально новые виды бизнеса и банковского де-

ла, и на каких принципах основаны организации, подобные банку South Shore в Чикаго, который оказывает банковские услуги бездомным; как развиваются экологические подходы, например, в Эмшер-парке в Руре в Германии; каковы механизмы художественных решений, позволяющих пробудить гражданскую гордость и творческую энергию горожан, как в случае Фестиваля любви в Берлине; что служит импульсом для творческого использования технологий в городском развитии, как в Хельсинки, или для новых форм управления, как в Тилбурге. Во всех этих случаях я хотел понять способы организации творческого потенциала и управления творческими людьми и ответить на вопрос, правильный ли путь был найден программой “Креативный Город” в Хаддерсфилде. Мне было важно выяснить, каким образом правительство может работать с бизнесом и некоммерческими организациями, и что именно способствует образованию прочных связей между формальными и неформальными сетями. Меня также интересовала роль техники в развитии творческих городов и значимость иных форм творчества.

Инструментарий для практиков

Книга “Креативный город” доказывает, что изменения привычного способа мышления способны генерировать волю, убежденность и энергию, позволяющие по-новому взглянуть на возможности городов. Здесь описан весь спектр подходов к “творческому мышлению”, “творческому планированию” и “творческому действию”. В совокупности они образуют новый подход к городскому планированию. Взятые на вооружение, эти техники могут быть усвоены подсознательно и естественно включены в ежедневную практику принятия решений, а могут быть применены и более формальным образом. Новые термины и понятия встречаются на протяжении всей книги. Это городская креативность, используемая на благо общества; цикл городского творчества и способы его организации; жизненный цикл концепций городских инноваций; программы исследования и развития в области урбанистики и методы разработки, введения в оборот и воспроизведения пилотных проектов; культурные ресурсы и их применение; представление о городе как об обучающемся организме и, наконец, создание новой формы “урбанистической” грамотности — способности “читать” и понимать города, кем бы вы не были.

Зачем нужна эта книга?

Книга “Креативный город” была написана ради трех главных целей:

1. Дать читателям комплексный и целостный подход к анализу городской проблематики. Это должно кардинально изменить способы принятия решений, оценки ресурсов и потенциала городов, а также методов их организации и управления.
2. Предложить интеллектуальный инструментарий, составляющий основу нового мышления и стимулирующий появление новых идей и решений проблем, стоящих перед конкретными городами.
3. Вызвать критическую полемику среди людей, принимающих решения на разных уровнях, и повлиять на политику и стратегии.

Благодарности

Я хотел бы поблагодарить многих людей, оказавших мне помощь. Франко Бьянкини — за щедрый обмен идеями: я очень часто обсуждал с ним многие из рассмотренных здесь тем. Сэра Питера Холла, соавтора книги “Инновационные и устойчивые европейские города”, который постоянно ободрял меня в процессе работы. Франсуа Матарассо, чьи конструктивные критические замечания и помощь в редактировании книги оказались бесценны. Лорда Тревора Смита и Фонд реформ Джозефа Роунтри, которым я благодарен за веру в меня на протяжении многих лет и финансовую поддержку этого проекта. Филя Вуда, координатора программы “Креативный Город” в Халдерсфилде, которому хватило смелости осуществить идею “креативного города” и оказать финансовую поддержку этой книге в рамках программы Европейской Комиссии “Пилотный городской проект”.

Среди прочих, кого я хотел бы поблагодарить — мои коллеги по Comedia Кен Уорпол и Лиз Гринхоу, проявлявшие неизменный интерес к будущему цивилизованных городов, а также Джефф Малган и его сотрудники в “Демосе”, такие как Перри Б и Чарльз Лидбитер. На эту книгу повлияли такие писатели и мыслители как Ховард Гарднер, Гарет Морган, Джейн Джейкобс и Арт Кляйнер. Важную роль сыграли и клиенты Comedia, особенно Харри Шулман и Тимо Кантелл из Хельсинки, поддерживавшие работу над “Креативным городом” более шести лет, а также друзья, с которыми я обсуждал эти темы: Том Бурке, Боб Мак-Налти, Джуд Блумфилд, Марк Пахтер, Джонатан Хайамс, Дебора Дженкинс, Айлид Лэндри и Лиа Жиларди. Большое спасибо Паулине Матарассо за ее редакторскую помощь; Тому Флемингу, Хелен Гулд и Анабел

Байлз, помогавшим в подборе примеров, Робу Ллойд-Оуэну, принимавшему участие в главе о креативных техниках, и Джиму Листеру, который помогает в проведении нашего ежегодного курса “Творческий Город” в Амстердамской Летней Школе.

Я особенно благодарен Сьюзи, Макс и Нэнси, которым я наконец смогу посвятить себя в большей мере, а также моим четвероногим друзьям, Дейзи и Берти, за их верную товарищескую поддержку.

Часть первая

Новые урбанистические реалии

Глава 1

Открытие креативного города

В чем успех некоторых городов?

Концепция “Творческого Города” родилась из размышлений о том, что некоторые города смогли приспособиться к переменам, охватившим мир в последние два десятилетия, а некоторым из них даже удалось сделать эти перемены источником своего развития. Барселона, Сидней, Сиэтл, Ванкувер, Хельсинки, Глазго, Бангалор, Ахмадабад, Куритиба, Роттердам, Дублин, городская агломерация на берегах реки Эмшер в Руре, районы Цюриха, Карлсруэ, Страсбурга — эти и другие процветающие и быстро растущие города, судя по всему, смогли использовать экономическую и социальную трансформацию, поставить ее на службу развития. Другие позволили себе стать пассивными жертвами глобальных перемен.

Я работал во многих очень разных местах — блистательных и известных, мрачных и по видимости безнадежных — и мне удалось извлечь из этой работы некоторые уроки. Успешные города имеют много общего: ярко мыслящие индивидуальности, обилие творческих организаций, ясные политические цели. Их развитие следует выверенному, решительному, но отнюдь не детерминистскому пути. В них широко распространено лидерство, пронизывающее государственный, частный и некоммерческий секторы. Это проявляется в смелых общественных инициативах, в рискованных частных инвестициях, в сетях, образующих плотную ткань взаимосвязанных коммерческих и общественно полезных проектов.

Ключевым фактором, позволившим достойно реагировать на перемены, стало понимание вопросов культуры, которая выражает ценности и формирует идентичность, — в особенности, организационной культуры. Выявление культурной перспективы было жизненно важно для успешного городского планирования, а признание невозможности единоличного формирования нового облика города способствовало наведению мостов между различными дисциплинами, институтами и подходами, свойственными государственному, частному и некоммерческому секторам. Для этого было необходимо развитие новых форм сотрудничества, так как одна лишь межведомственная кооперация и корпоративная работа местных властей не позволяют полностью использовать городской потенциал. Обособленные миры городского планирования, экономической, социальной, образовательной и культурной политики еще слишком немногому научились друг у друга, чтобы это оказало заметное влияние на их фундаментальные допущения, алгоритмы деятельности и цели. Признание ограниченности возможностей самого агентства Comedia¹ убедило нас в том, что успешная урбанистическая политика и менеджмент требуют значительно большего внимания к вопросам культуры и к тем подходам, которые носят творческий, целостный, упреждающий характер и опираются на человеческий ресурс. Устойчивый успех городского развития зависит от благоприятной трансформации мышления политиков и городских реформаторов.

Люди и организации, определившие успех развития преуспевающих городов, обладают определенным набором качеств, к числу которых относятся широкий кругозор и готовность к риску, сосредоточенность на долговременных целях и четкое понимание стратегии, способность работать, опираясь на местную специфику, и находить сильные стороны в очевидных недостатках, желание слушать и учиться. Эти черты обеспечивают креативный характер людям, проектам, организациям и, наконец, городам.

Гораздо легче понять креативную, творческую сущность отдельного человека или даже организации, чем целого города. Ведь город представляет собой сложный сплав самых разнообразных людей, групп интересов, институтов, организационных

¹ Comedia — созданное Чарльзом Лэндри британское независимое исследовательское и консультационное агентство, специализирующееся на урбанистических стратегиях и культурной политике (*Примеч. переводчика*).

форм, отраслей экономики, социальных групп и культурных ресурсов. Поскольку само понятие творчества является непростым и во многом до сих пор ассоциируется с искусством и наукой, я начну с того, как я сам пришел к концепции творческого города. Два основных фактора повлияли на мое понимание креативности (или творческого начала): во-первых, сила мышления и идей, которые формируют наше мировоззрение и, во-вторых, важность культуры как творческого ресурса.

Креативное мышление

Все мы несем в себе глубоко укорененный культурный багаж. Мой багаж — это смесь различных европейских культурных установок — в основном, немецких, британских и итальянских, — которые сформировали мое мировоззрение, мышление, мою систему ценностей и мотивы. Эти установки определяют мое понимание креативного города, причем, как может заметить читатель, они часто толкают меня в противоположных направлениях. Более диалектический немецкий подход стремится подвести теоретическую базу, проследить процессы в развитии, найти синтетические решения и согласовать противоречия. Англосаксонский подход более эмпиричен, он опирается на яркие и успешные примеры из реальной жизни. Итальянский подход зиждется на богатом воображении и глубоком понимании культуры.

Главный вопрос в проекте креативного города можно сформулировать следующим образом: способны ли мы изменить образ мыслей людей и организаций, и, если да, то как? Один из ответов апеллирует к силе мышления, подчеркивает важность идей в создании перемен. Если мы изменим мировоззрение и осознаем необходимость восприятия урбанистических проблем в их целостности, это сделает ненужными тысячи убедительных отчетов, которые сегодня пылятся на полках архивов. Мировоззрение — это привычный для нас способ мышления, который структурирует наш мир и которым мы руководствуемся при принятии решений. Мы стремились использовать креативность, чтобы добиться сдвигов в мышлении, например, чтобы преодолеть привычку мыслить в рамках бинарных оппозиций, которая является одним из самых распространенных барьеров на пути творческого решения проблем.

ре, материальной культуре, навыках, ценностях и социальных ритуалах прошлого? Не потому ли, что в эпоху глобализации мы ищем стабильности и корней? Культурное наследие связывает нас с историей, с коллективной памятью сообщества, укрепляет наше ощущение жизни и может подготовить нас к встрече с будущим.

Ведь культурное наследие — это сумма творческих усилий прошлого, а результаты творчества — тот механизм, который позволяет обществу продвигаться по пути развития. При этом все аспекты культуры — язык, законы, теории, ценности, знания — нуждаются в переосмыслении каждым следующим поколением. “Креативность — это культурный эквивалент процесса генетической изменчивости” и адаптации; “большая часть новых признаков не повышают шансы на выживание..., но некоторые — повышают, и именно они объясняют биологическую эволюцию” (Czikszentmihalyi, 1997, с. 7). То же происходит и с творчеством: пусть не все эксперименты и пилотные проекты являются успешными, однако исторически именно креативность была источником жизненной силы для городов, которая позволяла им уцелеть, преодолевая границы традиций. Культура и креативность всегда переплетены между собой.

Как геральдический знак, культура подчеркивает уникальность и своеобразие места. Ресурсы прошлого способны вдохновлять и вселять уверенность в будущем. Более того, культурное наследие каждый день открывается заново, будь то обновленное здание, или новое использование стародавних навыков. Сегодняшняя классика — это всегда вчерашняя инновация. Креативность не всегда связана с открытием нового, это еще и поиск нового приращения старым вещам.

Культурные ресурсы

Культурные ресурсы — это материал, используемый для создания базовых ценностей города, сырье, которое приходит сегодня на смену углю, стали и золоту. Креативность — метод эксплуатации и возобновления этих ресурсов. Важнейшая проблема при использовании культурных ресурсов — не способы их выявления, а то, как ограничить воображение, ибо реальные возможности общест-

ва не беспредельны. Задача городских властей — выявлять эти ресурсы, управлять ими и эксплуатировать их со всей ответственностью. При таком подходе культура должна определять технологию городского планирования, а не выступать как несущественное и малорентабельное дополнение к таким вопросам как жилищное строительство, транспорт и землепользование. Именно восприятие перспектив города сквозь призму культуры должно задавать систему координат для планирования городской жизни, экономического и социального развития.

В какой-то момент понимание культуры как ресурса стало для меня открытием, и впоследствии я уже думал о городах и их активностях совершенно иначе. В каждой детали городского ландшафта скрыта своя история, которая может быть использована для позитивного обновления города. Такой взгляд породил совершенно новую форму учета городских активов. Предпринимая обзор городской экономики, социального потенциала и политических традиций, мы задавались вопросом, как культурные активы могут способствовать экономическому успеху. В самом деле, как старинные навыки плотницкого дела или обработки металла можно связать с современными технологиями, чтобы наполнить новый рынок домашней утвари? Или как можно использовать местные традиции обучения и полемики, чтобы представить город на рынке площадок для проведения конференций? Мы даже рассматривали “чувственные” характеристики города: его цвет, звук, запах, образный ряд. Или же совершали экскурс в традиции взаимопомощи, ассоциированные сети и социальные ритуалы, так как заметили, что и такие вещи могут сделать город конкурентоспособным. Такой подход к культурным активам позволял думать о городе как о меняющемся предмете, контуры которого формируются как уже реализованными проектами, например, зданиями, так и текущей активностью. У города есть индивидуальность и эмоции, свои подъемы и спады. Город, понимаемый таким образом, является скорее живым организмом, чем механизмом.

По ходу нашего исследования мы освоили некоторые концептуальные приемы, которые на первый взгляд могут показаться банальными. Один из принципов заключался в том, чтобы “превратить слабые стороны в сильные”. Поиск решений в проблемных ситуациях показывает, что буквально любая вещь может рассматриваться как ресурс развития. Например, финский город Кеми,

расположенный на Полярном круге, страдал от сильной безработицы, так как его экономика почти целиком зависела от не очень успешной бумажной фабрики. Здесь главным активом стал снег и холод, благодаря которым удалось построить самый большой в мире снежный дворец. Эффект этого проекта превзошел все самые смелые ожидания. Я слышал, что один сотрудник департамента по туризму в Глазго, узнав, что климат в городе суше, чем в Исландии, разрекламировал его как “Ривьеру для исландцев”. На эту мысль его натолкнула веселая компания исландцев, которые выпивали в одном из пабов Глазго.

Когда перед нами раскрылся мир культурных ресурсов, стало ясно, что каждый город может иметь свою уникальную нишу. Принцип “сделать что-то из ничего” стал руководством к действию для тех, кто развивает уродливые, холодные, знойные города или иные маргинальные места. Мы убедились, что каждый город может стать всемирным центром какого-то вида деятельности, если проявит достаточно упорства, как Фрейбург стал центром экологических исследований, Новый Орлеан — центром блюза, Хей-он-Уай — центром книжной торговли. Пытаясь выявить специфические ресурсы данного места, можно вспомнить об опыте итальянских городов с их “feste” и “sagre” — местными праздниками, посвященными любым ресурсам, которыми знаменит регион, от грибов и пасты до литературы.

Со временем нам также стало понятно, что культурные ресурсы воплощаются в умениях и талантах людей. Они не сводятся лишь к осязаемым предметам, таким как здания, но проявляются и в символах, в деятельности, в ассортименте местной ремесленной и промышленной продукции, в сфере услуг. Здесь приходят на память замысловатое искусство производителей сари в Индии, мастерство резчиков по дереву на острове Бали, продукция красильщиков из Дьенна в Мали. Культурные ресурсы города могут быть обнаружены в его историческом, индустриальном или художественном наследии, в таких активах как архитектура и городской ландшафт, местные традиции общественной жизни, фестивали, ритуалы, истории, распространенные хобби и увлечения. Любительская культурная деятельность может быть полностью переосмыслена и настроена на производство новых товаров и услуг. Часто зря пренебрегают такими распространенными ресурсами как еда и кухня, определенные виды досуга, одежда и субкультуры. Ну

Монпелье: история в знаках

Посещение Монпелье показывает, насколько легко может город поведать о своих приоритетах. Знак в аэропорту приветствует гостей города на дюжине языков, что в итоге означает: “Монпелье — международный город”. По дороге в центр знаки рассказывают о планах посадки деревьев, использовании местных цветов на городских клумбах и создании велосипедных дорожек. По сути дела, тебе сообщают: “Монпелье — экологический город”. Дальше путь проходит через кварталы, где улицы носят имена Альберта Эйнштейна и Альфреда Нобеля, здесь расквартированы такие компании как Synergy, Diagnostics или Digital, известные своей деятельностью в области высоких технологий. Вывод напрашивается сам собой: “Монпелье — город новых технологий”. На центральной площади стоит диагностический автофургон, провозглашающий: “Монпелье — здоровый город”. Действительно, как выяснилось в ходе бесед с городским руководством, ключевые стратегии Монпелье — стать международным, инновационным экологичным и здоровым городом. Сознательное решение выразить через знаки новую стратегию города продемонстрировало силу дизайна в решении проблем городского развития.

и, разумеется, к культурным ресурсам относятся навыки и таланты в исполнительских и визуальных искусствах и других новейших отраслях “культурных индустрий”.

Воздействие культуры

Воздействие культуры многообразно, потому что она подсказывает творческие решения. Именно через призму культуры надо рассматривать городское развитие. Культурные индустрии, очаги креативности являются очень важным сектором экономики, в котором в мировых городах, таких как Лондон, Нью-Йорк, Милан или Берлин задействовано от 3 до 5% рабочей силы. Туризм питается от культуры, хотя он в основном сфокусирован на узко понимаемой культуре — музеях, галереях, театрах и шопинге. Также

очевидно позитивное влияние культуры и культурных организаций на поток прямых инвестиций крупных международных корпораций, которые ищут места с богатой культурной жизнью, привлекательные для их сотрудников. Оценивая социальный и образовательный эффекты культуры, можно сказать, что она способствует накоплению социального капитала и усиливает готовность общества реагировать на перемены. Культура также может усиливать сплоченность социума, повышать самооценку отдельного человека, улучшать жизненные навыки. Она открывает дорогу к физическому и нравственному благополучию людей, повышает их гражданскую ответственность, указывает новые направления образования и профессиональной деятельности.

Особого внимания заслуживают те свойства культуры, которые делают ее мощным источником креативности, в первую очередь, ее способность служить отличительным знаком места. Рассматривая различные аспекты культуры как ресурса воображения, мы видим, как смыслы традиционной или современной культуры создают идентичность и ценность места. В конечном счете, именно они рождают то местное своеобразие, которое жизненно необходимо в мире, где города все больше походят друг на друга. Например, в Бейруте компанией *Solidaire* осуществляется масштабный проект восстановления городского центра; его цель — отделаться от имиджа центра раздора и вернуть городу традиционное положение банковской столицы и главного перекрестка Ближнего Востока. Основой для этого должно стать космополитическое прошлое Бейрута. В Риге решили опереться на ганзейское прошлое и традиции мореходства, чтобы возродить идентичность города, забыв об истории его вассального положения в советской империи.

Мы отметили, как культура завоевывает все более значимые позиции. Можно вспомнить множество ситуаций, когда угроза культурных потерь спланивала группы горожан и заставляла их действовать. Такие кампании преследуют более широкие цели, чем только спасение отдельных зданий, по сути, они являются борьбой за права граждан. Базирующаяся в Калькутте группа *PUBLIC*¹ стала всеиндийским организатором кампаний за сохранение таких объектов, как железнодорожная станция, городская ратуша или ворота городского парка. При этом *PUBLIC* прежде

¹ Английская аббревиатура *PUBLIC* — *People United for Better Living In Cities* — люди, объединившиеся для лучшей жизни в городах.

Как создать нечто из ничего. Хей-он-Уай — город книг (Великобритания)

До 1961 года Хей-он-Уай был ничем не примечательным городком на границе Англии и Уэльса. Экономически он полностью зависел от ухудшавшейся конъюнктуры на рынке сельскохозяйственной продукции. Владелец полуразрушенного замка Ричард Бут занялся букинистической книжной торговлей. Книги быстро заполнили его замок, и он стал покупать в городе другие здания, например, пожарную часть или закрывшийся кинотеатр. Идея, что городок, полный книжных магазинов, привлечет к себе международное внимание, была весьма необычной для своего времени. Однако букинистический магазин, расположенный в бывшем кинотеатре, вскоре получил славу “крупнейшего в мире” и был продан лондонскому бизнесмену.

К началу 1970-х за Хеем закрепилась международная репутация книготоргового центра, и теперь в нем расположено 42 книжных магазина. В них можно найти книги на любую тему, посвященные кино, искусству, оккультным наукам, истории, военному делу, философии и экономике. Здесь также есть специальные магазины детской литературы и американской литературы. Широкое общественное внимание и обилие посетителей, которых привлекала необычная специализация городка, позволили Буту и его коллегам открывать все новые и новые магазины.

Личное участие Ричарда Бута в развитии города привело к созданию 26 рабочих мест в его магазинах и более 220 в других фирмах. Это обеспечило городу экономическую устойчивость, какую не могли дать ни удобряемое земледелие, ни промышленные скотофермы, ни поставки сельскохозяйственной продукции в крупные супермаркеты. Население города сейчас составляет всего 1400 человек. В нем и в ближайшей сельской округе действуют 15 больших гостевых домов, 4 гостиницы, множество мелких пансионатов. Быстро растет число кафе и ресторанов, 12 из которых было открыто в последние четыре года. В этот же период появились и десять антикварных лавок. Ежегодно город посещают более 110 тысяч туристов, наплыв гостей значительно увеличивается в мае, в период проведе-

ния литературного фестиваля. Хей не пострадал от спада розничной торговли, которому в 1980-е подверглись многие мелкие города Великобритании.

Ричард Бут стал инициатором международного движения книжных городов. Повторяя опыт Хей, малые города по всему миру пытаются оживить свою экономику с помощью книжной торговли. В это движение сегодня включились Монтолье в южной Франции, Бредевоорт в Голландии, Бешерель в Бретани, Сент-Пьер-де-Клаж в Швейцарии, Реду в Бельгии, Стилутер в США, Фьёрланд в Норвегии, Кампунг Буку в Малайзии, Миягава в Японии.

Источник: Landry, 1996

всего видит в этих объектах ресурс развития демократии, защиты прав граждан и местной идентичности. Иначе сложилось в Сингапуре — там практически исчез китайский квартал, и восстановить его было уже невозможно. Его отдаленным подобием стал городской музей под открытым небом, где посетитель может высказывать ироничные замечания о точности воссоздания утраченных традиционных китайских построек. Разросшаяся Манила, ставшая огромным мегаполисом на 10 миллионов жителей, также запоздало оценила культурную ценность почти утраченного исторического городского центра. Оба города сегодня поняли, что культурные координаты цементируют городское сознание, рожают гражданскую гордость, которая, в свою очередь, внушает горожанам уверенность, дарит вдохновение, придает силы для решения задач, которые могут быть никак не связаны с культурой.

Многообразие креативности

Распутывая клубок противоречий

Чем больше я занимался проблемами креативности, тем сложнее выглядела эта концепция. По сути, речь шла о некоторой многогранной изобретательности, способности оценивать ситуацию и находить пути решения трудных, необычных задач или выходы из неожиданных ситуаций. Креативность представляла как процесс

выявления скрытых возможностей и творческого использования их потенциала, как прикладное воображение, опирающееся на интеллект, изобретательность и учение. Позже я осознал динамический аспект этого явления, его связь с контекстом, с конкретной исторической ситуацией. Так проект, чрезвычайно креативный для своего времени, совершенно не обязательно будет таковым в другой ситуации и в другой исторический период. И хотя обычно творчество и креативность связывают с трудом художников, иногда ученых, я встречал все больше людей, работающих в бизнесе, в социальной или политической сфере, которые очевидно подходили к решению своих задач творчески. Таким образом, область приложения креативности и новаторства расширялась по мере того как творческое мышление проникало в новые сферы деятельности.

Я также понял, что творческие люди могут работать в одиночку, в группах, командах, либо в организациях. В проектах и организациях я встречал креативные процессы и структуры, которые позволяли раскрыть творческий потенциал работников, следуя принципу, что каждый может быть креативен при определенных условиях. С другой стороны, традиционное администрирование часто строится на противоположной стратегии, заставляя людей действовать по твердо установленным правилам, не проявляя инициативы и не раскрывая всех своих способностей. Я встречал такие фирмы и государственные организации, которые, действуя по правилам, постепенно теряли из виду цели и упускали очевидные возможности.

Каждый раз, когда я начинал проповедовать идею креативности, я неизменно наталкивался на глубоко укорененные и крайне сложные препятствия к ее развитию. Важнейшие из них — линейность и ограниченность мышления. Особенно ярко это проявлялось в дискуссиях со строителями, плановиками и финансистами, многие из которых, кажется, откровенно не понимали, как можно оценить то, чего нельзя посчитать.

Сила идей

В то же время я встречался с такими креативными концепциями, как “Четвертый фактор — удвоение богатства и снижение ресурсо-

емкости вдвое” (*Factor Four*), проектами “Глобального банка идей”¹ Института социальных изобретений, услугами вроде “Big Issue”². Постепенно мне стало понятно, что множество креативных проектов, инициированных аутсайдерами, получили широкое признание благодаря своему успеху. И я задался вопросом: в каких социальных условиях возникают такие успешные креативные концепции, которые на наших глазах меняют мир? Дискуссии о том, как взрастить необходимую городскую среду для оживления таких непохожих друг на друга городов как Брисбен, Йоханнесбург, Дурбан, София или Барселона, помогли сформулировать проблему: как создается творческая среда?

В разговорах с людьми, которые разрабатывали креативные проекты и имели дело с креативными организациями, стало понятно, что креативность зависит от качеств, принадлежащих отдельным людям или организациям, или даже целым городам. Такие качества включают изобретательность и умение находить решения на базе открытого, раскрепощенного мышления; готовность принять интеллектуальные риски и взглянуть на проблему с неожиданной стороны; интерес к экспериментированию; но, главное, способность к рефлексии и к непрерывному учению, которое заставляет вновь и вновь придумывать новые идеи.

Креативность — это такой стиль мышления, который более склонен к вопрошанию, нежели к критике, который заставляет постоянно задаваться вопросом “Почему так сложилось?”, и не удовлетворяется ответом: “Потому что так было всегда”. Креативность атакует не только общепризнанные проблемы, но и то, что всех вполне устраивает. Креативные люди и организации всегда стремятся пересмотреть процедуры и принципы и потому постоянно оперируют сценариями будущего, рассматривают возможные изобретения, открытия, их последствия и т. д. Они ищут общие черты в том, что, казалось бы, несопоставимо, создают неожиданные комбинации, в которых и лежит ключ к решению проблемы.

- 1 “Глобальный Банк Идей” (*Global Ideas Bank*) — проект британского Института Социальных Изобретений (*Institute of Social Inventions*), в рамках которого осуществляется сбор и инвентаризация новых креативных идей, способных изменить мир к лучшему. Новые идеи в Банк добавляют посетители сайта проекта (www.globalideasbank.org), а сотрудники затем сортируют эти идеи по различным категориям.
- 2 Big Issue — британский и международный журнал, который продают бездомные (см. ниже).

Журнал “Big Issue”: креативное решение проблемы бездомности путем развития предпринимательства среди бездомных

“Big Issue” — это журнал, который продают бездомные в Великобритании. Благодаря этому они могут заработать себе на жизнь и вновь найти свое место в обществе. Самая сильная сторона этого проекта, который стартовал в 1991 году при поддержке “Body Shop Foundation”, заключается в том, что его легко развивать путем простого копирования. Первоначально это было ежемесячное издание, затем еженедельное. Сегодня его тираж более 350 тысяч экземпляров и продается журнал в 13 европейских странах, в Северной и Южной Америке, в Южной Африке и в Австралии. Благодаря этому проекту существенно изменилось общее отношение к бездомным. Это уникальный эксперимент, основанный на принципе “помоги себе сам”. Бездомным удалось подняться над ментальностью попрошайки, развить чувство собственного достоинства. С первого выпуска “Big Issue” помог 7000 бездомных, изменил отношение общества к проблеме бездомности, способствовал поддержанию интереса СМИ к этой проблеме и налаживанию партнерских отношений с полицией. Прибыль от продажи журнала поступает в “Big Issue Foundation” — специальный фонд, который помогает бездомным по всему миру.

Источник: Hall and Landry, 1997

Наверное, самое важное — это способность видеть ситуацию в целом и вместе с тем уметь посмотреть на нее под неожиданным углом. Творческие люди и организации демонстрируют гибкость, но при этом всегда готовы сфокусироваться и четко оценить риски. Как замечает Дэвид Перкинс, “творческие люди работают на границе зоны своей компетентности, а не в ее центре” (цит. по: Fryer, 1996). Креативность — это интеллектуальная позиция и определенный подход к проблемам, который раскрывает спектр возможностей, это “исключительная гибкость [мышления], способная усиливать все ментальные функции” (Egan, 1992).

Существенно, что креативность — это не пункт назначения, но путешествие, не состояние, но процесс. Каждое креативное ре-

шение или продукт имеет свой жизненный цикл, и когда опыт инновации раскрывается полностью, ее приходится переосмысливать вновь. Я заметил, что творческие люди допускают множественность точек зрения и подходов, и это касается не только лингвистических, логических и научных ракурсов, но также и визуальных, музыкальных, межличностных и пространственных интерпретаций. Такие люди признают креативность различных возрастных групп, женщин и мужчин, представителей различных культур. Это позволяет им опираться на очень широкий ресурс, комбинировать различные способности и знания.

Креативность как таковая свободна от ценностей. Ее можно использовать на благо или во вред, или со смешанным результатом. Цель применения креативности и определяет ее ценность, именно поэтому городская, гражданская креативность и поставлена мной в центр рассмотрения в этой книге. Еще я отчетливо понял, что креативность сама по себе не всегда служит гарантией успеха. Чтобы креативная идея прошла проверку реальностью, творческие качества должны сочетаться с иными. Здесь необходима четкая комбинация таких видов деятельности как тестирование, мониторинг, менеджмент и навыки внедрения. Примеры прекрасных, но неудачно реализованных идей и намерений демонстрируют опасность сведения творческого подхода лишь к стадии разработки идеи. Креативность должна сопровождать развитие инициативы с момента ее интуитивного зарождения, через внедрение, консолидацию ресурсов, распространение продукта — и вплоть до оценки результатов. Мир не делится на творцов и унылых исполнителей, выступающих в роли вспомогательного персонала.

В качестве эксперта и консультанта я нередко предлагал креативные идеи, относившиеся к развитию городов, но если в городе не было людей, способных подхватить эти идеи, они так и оставались под спудом. Реальный успех возникал лишь в том случае, если находились люди, способные, например, связать развитие культурных индустрий с созданием новых рабочих мест и с пространственной реорганизацией, как это было в Глазго, Мантуе и Барселоне. Креативность может иметь разный градус и различную направленность и каждый может найти свою ее разновидность. Есть упражнения, которые позволяют нам отыскать и разбудить в себе дремлющие творческие способности.

Анализируя различия между творческими людьми, организациями, процессами и структурами, я пришел к выводу, что необходимые качества и условия развития для них примерно одни и те же, однако направленность и сила воздействия могут быть различными. Эти качества включают навыки общения, дипломатичность, способность слушать, работать в команде, строить и использовать различные сети. Вы не сможете устроить творческую встречу или творческую организацию, если у вас нет творческих людей. С другой стороны, вы не сможете создать креативную среду без креативных организаций, ибо это условие взаимодействия креативных людей, процессов, идей и продуктов. Создание такой инновационной среды и есть главная задача креативного города.

Однако чем больше я старался определить креативность, тем дальше она от меня ускользала. Буквально каждое умозаключение приходилось сопровождать условиями и оговорками. Так, креативность и инновации очевидно переплетаются, их трудно отделить друг от друга. Вначале создаются идеи, из которых многие лишены практического смысла, но некоторые формируют базис, с которым можно дальше работать. Креативность, таким образом, является предпосылкой для развития инноваций. Инновация является реализацией на практике новой идеи, обыкновенно полученной при помощи креативного мышления. Инновация должна доказать свое право на существование, тут недостаточно одной лишь творческой идеи.

Креативность включает в себя дивергентное, производительное мышление, инновация, напротив, предполагает конвергентный, критический и аналитический подход, и каждый проект в процессе своего развития колеблется между этими двумя видами мышления. Кроме того, и инновации, и креативность сильнее всего зависят от контекста: то, что является креативным решением в данном месте и в данное время, может не быть таковым при других обстоятельствах. Например, в определенный момент идея возрождения городов через развитие культурных индустрий была креативна для Сплита в Хорватии или Бургаса в Болгарии, в то время как для Шеффилда или Мельбурна она была уже общим местом. То, что креативно для государственного сектора (например, совместная работа в проектном режиме организаций разного административного подчинения и профиля), является нормой жизни для большинства частных компаний, художественных органи-

заций и движений. Возможна и обратная ситуация. Например, я с интересом наблюдал, как государственный сектор легко справляется с задачей трудоустройства этнических меньшинств, тогда как частные компании считают это трудным делом.

В различных областях — от психологии до менеджмента — существует обширная литература о креативности. Однако найдется не так уж много работ, посвященных урбанистическим ее аспектам. Также немного внимания уделено креативности в работах, посвященных другим проблемам урбанистики (экономическому развитию, развитию сообществ, социальным проблемам, образованию, городскому управлению и т. д.), хотя во всех этих вопросах огромную роль играет креативное мышление и креативные решения. Достаточно вспомнить такие недавние нововведения как новые формы отчетности, новые методы развития способностей в сфере искусств, или же программы микрозаймов, разработанные на основе идей банка Grameen¹.

В то время как города пытались бороться с недостатками жестких структур управления, которые сдерживали развитие инновационно-ориентированной экономики и социальной сферы, бизнес все больше интересовался креативностью. Деловые люди, вдохновленные идеей обучаемой организации, увидели в креативности новую форму капитала. И я подумал, что существуют различные формы креативности для организаций разных типов и профилей. Например, для фирмы, работающей в сфере пищевой промышленности, идея экологического или социального аудита продукции может быть очень существенной инновацией. С другой стороны, для государственной организации важным креативным решением было бы создание партнерства с частным сектором по предоставлению той или иной услуги, а для некоммерческой организации инновацией стало бы создание коммерческого крыла, прибыль от деятельности которого можно реинвестировать в дело социального развития.

Но если для обновления сложного городского организма нужно множество видов креативности, то и критериев успеха тоже мно-

¹ Грамеен банк (*Grameen Bank*) — банк, разработавший систему выдачи микрокредитов населению и малым предпринимателям на территории Бангладеш. Самим банком уже выдано более 2 миллионов кредитов, а система микрокредитования, известная под именем “Grameen”, была заимствована многими другими банками по всему миру и считается одним из лучших решений в борьбе с бедностью.

го. Для муниципальных структур критерием может служить снижение издержек или загрязнения окружающей среды, а для частного сектора — рост сегмента рынка. Отсутствие активных дебатов на эту тему свидетельствует о том, что креативность в общественном, муниципальном и государственном устройстве еще очень слабо исследована.

Некоторые важнейшие вопросы едва упомянуты в литературе. Так, социальная креативность совершенно не учитывается, недооценивается и не считается инновацией. Между тем, новые социальные институты не менее важны, чем новые продукты, услуги и технологии. То же можно сказать и про политическую, экологическую и культурную креативность. Наступает время инвестировать уже не только в новые технологии, но и в образ жизни, в системы организации и коммуникации. Если мы этого не сделаем, мы столкнемся с реалиями нового глобализованного мира, не имея рациональных инструментов, позволяющих в нем ориентироваться.

Задача выявления новых форм креативности осложняется тем, что само это понятие используют сегодня слишком широко и часто применяют к вещам, не имеющим к креативности никакого отношения. Две параллельные темы, связанные с городской креативностью, сейчас выходят на передний план: окружающая среда и культура. В последние годы я достаточно серьезно занимался обеими темами.

Изучение креативных мест

В ходе исследования инновационно-ориентированных и устойчивых европейских городов, которое мы предприняли вместе с Питером Холлом, я обнаружил, что в некоторых из них существует активная городская прослойка, сосредоточенная на экологических проблемах, решение которых эти люди считают важнейшим показателем качества городского образа жизни. Существуют географические кластеры городов, предлагающих инновационные решения проблем развития транспорта (Карлсруэ — Фрайбург — Мюлуз — Базель — Цюрих и Болонья — Перуджа — Орвието — Сполето) или проблем энергетики (Саарбрюкен — Цюрих — Вена). Другие инновации (скажем, приоритет велосипедов в дорожном движении, ис-

Полет фантазии и смелость: реорганизация городской администрации Тилбурга (Нидерланды)

Тилбург является седьмым по величине городом Голландии. В нем проживает 165 тысяч человек. Пятнадцать лет назад город выбрал для себя совершенно новую форму организации городской администрации, которая стала известна под именем “Тилбургской модели” (*Tilburg Model*). В соответствии с этим замыслом город рассматривается как “холдинговая компания” с различными подразделениями, включающими структуру общественного аудита. Внедрение этой модели привело к существенному снижению издержек городского хозяйства. В целом, новая система организации напоминает устройство частной компании.

Подразделения городской администрации работают как коммерческие центры, производящие, по строго определенной номенклатуре, городские услуги и “продукты”. Политическая надстройка (городское правление и городской совет) занимается оценкой этих услуг и продуктов, их объема и качества, разрабатывая соответствующие стандарты. Муниципальная служба (городская администрация) ответственна за производство этих продуктов с минимизацией издержек согласно детальным инструкциям, критериям и индикаторам, задаваемым политической системой. Однако городской совет не занимается тем, как должны быть произведены и предоставлены услуги и продукты – за это целиком отвечает администрация. Департаменты заключают контракты с городскими властями и сообщают членам совета о ходе работ и отклонениях от плана посредством совершенно прозрачной информационной системы. Основой деятельности этого механизма является план городского управления. Этот ежегодный проект устанавливает необходимый баланс между техническими и финансовыми возможностями города, с одной стороны, и потребностями его жителей, с другой. Такой баланс достигается в результате консультаций с жителями города, чей вклад ложится в основу плана и проектов стандартизации качества услуг. Основная концепция этой системы планирования заключается в достижении взаимного согласия по поводу стандартов качества. Большая часть городских служб теперь нуждаются лишь во

внимательной технической поддержке, их функции уже не дебатироваться.

Городской план реализуется посредством ежегодной городской программы, которая распределяет управленческие задачи для разных частей города и готовит “черновой вариант” распределения бюджетных средств. Весной каждого года, после необходимых консультаций и поправок, программа принимается как часть городского бюджета. Результаты предыдущего года также подвергаются аудиту.

Внедрение этой модели дало поразительные результаты: начиная с 1988 года у Тилбурга каждый год оставались деньги в казне. Этот остаток инвестировался в развитие города, например, в софинансирование строительства футбольного стадиона и концертного зала. Городу также удалось снизить и стоимость жизни в целом: ранее седьмой в списке самых дорогих городов Нидерландов, теперь он лишь тридцатый, один из самых дешевых городов страны.

Источник: Hall and Landry, 1997

пользование солнечных батарей или отделение органических отходов на стадии сбора мусора) распространены шире. Возможно, формирование кластера, связанного с инновациями в области транспорта, объясняется спецификой местных проблем, т. к. южная Германия обладает одним из самых высоких показателей в Европе по владению автомобилями на душу населения, хотя я не вижу, как обобщить это наблюдение.

Существуют также географические кластеры городов, развивающихся на культурной основе. Это, например, города, расположенные на оси Шеффилд – Хаддерсфилд – Манчестер – Бирмингем в Великобритании или вдоль Рейна в Германии (центрами там являются Кельн, Дюссельдорф и Дортмунд). Кроме того, в голландском городе Тилбурге реализуется вполне сознательная попытка создания “поп-кластера”. Они стремятся решить проблемы, вызванные упадком традиционной промышленности, переориентируя город на развитие музыкальной индустрии как средства роста благосостояния, создания новых рабочих мест, новой идентичности и благоприятного имиджа города.

Что такое городская креативность?

Изучение перечисленных кластеров навело меня на мысль, что для каждого города может быть найдена своя форма креативности, которая происходит от специфики его проблем и потенциала и является уникальной. Сама природа города — критическая масса, разнообразие, интенсивность взаимодействия — способствует развитию определенного рода креативности, которая обусловлена как его специализацией и имеющимися в нем нишами, так и гибридными идеями, возникающими на этой основе. Городские проекты, в которых я участвовал как представитель агентства Comedia, хорошо иллюстрируют эту мысль.

Например, в Мантуе, самобытном и погруженном в себя итальянском городе местная администрация сделала ставку на развитие новых технологий, пренебрегая глубокой традицией книгопечатания и книготорговли. Между тем, в Мантуе существовала удивительная кооперация между книжными магазинами, основанная часто на дружеских отношениях между их владельцами. Их желание сотрудничать, а не конкурировать друг с другом, в сочетании с критической массой самих книжных магазинов стало отправной точкой предложенной нами новой концепции развития города. Через пять лет Мантуя стала книжным городом с крупнейшим в Италии литературным фестивалем. Это привело к значительному росту числа рабочих мест и формированию связей с новыми медийными компаниями.

В Глазго ресурсом для формирования бренда стали традиции музыки и производства фильмов. Именно они послужили как целям поддержания внутренней идентичности для горожан, так и формированию нового имиджа города в глазах остального мира. Этот ресурс открыл широкие возможности для развития разнообразных отраслей, так как исследования в области звука и новейшей аудио-визуальной техники имеют применение далеко за пределами собственно музыки и кинематографа. Соответствующие технологии используются для того, чтобы глухие могли слышать или чтобы расшифровывать показания эхолота, лучшие кино- и анимационные технологии применяются в развитии самых разных видов деятельности — от прокладки труб до биомедицины. Центром собственно музыкальной индустрии стал район Кандлригтс, где традиционно существовала благоприятная

среда для взаимодействия между исполнителями, менеджерами, техническими специалистами и руководителями музыкальных площадок.

Халдерсфилд смог завоевать репутацию креативного города, где созданы условия для реализации потенциала его жителей, только благодаря тому, что здесь уже существовала плотная сеть людей и организаций, работавших вместе долгое время и сформировавших фундамент взаимного доверия.

Креативность Хельсинки в переосмыслении городских активов проявилась в развитии традиции массовых мероприятий, таких как “Ночь искусств” (*Night of Arts*), “Тотальная Балалайка” (*Total Balalaika Show*), “Силы света” (*Forces of Light*). Они показали, как можно переустроить город, и насколько неожиданные экономические и социальные возможности открываются перед ним благодаря этим праздникам.

Постепенно стало ясно, что культурные стратегии, которые мы предлагали городам, были направлены на решение очень сложных проблем — от экономического развития города в будущем до его идентичности, от повышения жизнерадостности жителей до смены структуры занятости. Успех или провал этих стратегий в меньшей степени зависел от материальных активов города, и в большей — от идей и подходов к решению проблем. Когда-то процветавшие города, вроде Аделаиды, могут сникнуть, а безнадежные случаи, вроде Халдерсфилда, — расцвести пышным цветом.

Кроме того, я понял, что понимание культурных ресурсов требует новой формы консалтинга: более плотной работы с местными командами, более разнообразного состава самой команды, большего включения консультантов в процесс обсуждения. Уже недостаточно быть беспристрастным наблюдателем, нужно почувствовать город, увидеть его заводы, поговорить с молодыми предпринимателями, сходить в ночные клубы, изучить альтернативные формы культуры. Я понял недостатки отчетов, которые отправляются в архив неп прочитанными, и обнаружил, что изменить чей-то взгляд на вещи иногда важнее, чем сочинить аналитическую записку в десять тысяч слов.

Это действительно непростой процесс. В самом деле, как изменить способ мышления о городе? Я начал расспрашивать людей о том, какие места они любят, какова их личная утопия, их меч-

та. И я сделал эту процедуру частью своей повседневной работы. Это помогло обнаружить огромное расхождение между устремлениями и существующей реальностью, а также обозначить препятствия к достижению идеала. Три фактора имеют критическое значение. Во-первых, глубочайшие перемены воздействовали на города, и для приспособления к ним потребовалось сформировать принципиально новое мировоззрение. Во-вторых, нужны реальные действующие модели креативного города, чтобы показать другим, что означает “быть креативным городом”. Наилучшими были признаны инициативы в Хаддерсфилде и Эмшер-Парке, хотя ни одна из них не была идеальной — успехи и провалы шли здесь рука об руку, — но в этих городах хотя бы думали об урбанистическом будущем совершенно по-новому. И, в-третьих, требовался какой-то тренинг, какая-то площадка, где бы можно было обсуждать эти идеи с группой коллег. С 1997 года это происходит ежегодно в рамках Амстердамской летней школы.

Глава 2

Городские проблемы — креативные решения

Современный город

Динамика глобализации

Ветер перемен пронесся над нашими городами. Сегодня перед ними встают совершенно новые проблемы, которые требуют новых, необычных решений. Наступило время по-новому взглянуть на город, переосмыслить приоритеты его развития, понять тенденции, осмыслить парадоксы и противоречия, иначе говоря, приготовиться решать проблемы завтрашнего, а не вчерашнего мира. При этом проблемы городов Севера и Юга совершенно различны, но именно эта разница дает им возможность учиться друг у друга. В решениях зачастую используются универсальные принципы, в частности:

- необходимость вовлечения людей, непосредственно испытывающих сложности, во внедрение найденных решений проблемы;
- создание открытой образовательной среды как для тех, кто принимает решения, так и для тех, кого эти проблемы непосредственно затрагивают;
- формирование системы решений, устойчивой с культурных, экономических, социальных и экологических позиций.

И все же различия в развитии городов имеют существенное значение. Дело в том, что высокая скорость процессов урбанизации на Юге привела к значительным расхождениям между потребнос-

тями и ожиданиями, имеющимися ресурсами и интенсивностью их использования. Существующая инфраструктура, такая как канализация, водоснабжение, жилищный фонд, дороги, не справляется с удовлетворением потребностей растущего населения, доходы которого недостаточны для обеспечения высоких стандартов качества жизни по северному образцу.

Излишки, производимые в городах Севера, способствуют дальнейшему повышению качества жизни и расширяют пропасть, отделяющую их от Юга. Поднимаясь вверх по шкале потребностей Маслоу¹, жители этих городов уже могут позволить себе такие атрибуты качества жизни, как чистый воздух, гражданское общество или культурный отдых. В более бедных южных регионах такие вещи кажутся роскошью, и это способствует развитию и нарастанию взаимного непонимания между странами. К примеру, Север, уже прошедший стадию индустриализации, лицемерно пытается навязать высокие экологические стандарты странам Юга, только входящим в эту эпоху.

В то же время основные тенденции затрагивают и тех и других. За последние 50 лет стоимость услуг связи упала в 100 раз, а транспортные издержки в 10 раз. За тот же период мощность вычислительных машин выросла в миллионы раз. Результатом этого стала широкая глобализация, под действием которой сформировалась новая экономическая система активно взаимодействующих между собой городов. Каждый город теперь играет определенную роль в глобальной иерархии экономической, политической и символической власти. Некоторые из них (Нью-Йорк, Токио или Лондон) стали мировыми лидерами, другие (Сингапур или Буэнос-Айрес) — региональными баронами. Города стали “узлами мировых потоков людей, грузов, информации и капитала” (Nigel Harris in *Urban Age*, Washington, Spring 1999), исполняя в этой системе функции контроля, управления и логистики, дабы точно и вовремя распределить эти потоки товаров и услуг. Чтобы создать такую систему и управлять ею, требуется незаурядная изобретательность, воображение и креативность.

1 Маслоу, Абрахам Харольд (*Abraham Harold Maslow*), 1908–1970 — известный американский психолог, занимался проблемами самоактуализации и личностного роста. Также разработал многоступенчатую “пирамиду потребностей”, которую впоследствии значительно упростил: все человеческие потребности он подразделил на низшие, “дефицитные”, продиктованные недостатком чего-либо и потому насыщаемые, и высшие, “бытийные”, ориентированные на развитие и рост, а, следовательно, — ненасыщаемые.

Сегодня пара брюк может быть сделана из компонентов, произведенных в пяти странах, а создание мультфильма компании Уолта Диснея может начаться в Голливуде и закончиться в Маниле. Города развивающихся стран соревнуются друг с другом, пытаясь получить заказы на составление библиотечных каталогов или земельных кадастров для развитых стран. Программирование для компаний, расположенных в Силиконовой Долине, осуществляют фирмы, которые находятся в городах Азии. Три фактора являются сегодня существенными для экономической борьбы между городами, идущей по всему миру: стоимость рабочей силы, уровень развития технологий и креативность. И хотя эта динамика не видна невооруженным глазом, ее последствия ощущаются повсюду: финансовый кризис в Бангкоке отзывается в Атланта, Стокгольме или Кейптауне, а открытие фабрики в Куала-Лумпуре может привести к закрытию аналогичной фабрики в Ньюкасле.

Несмотря на жесткую конкуренцию между городами, существует множество специфических ролей и ниш, которые еще не заняты, и это относится к городам как Севера, так и Юга. Важнейшая задача любого города — выявить и научиться качественно эксплуатировать свои специфические возможности и ресурсы, определив себя как центр технологии, или финансов, или моды, или наследия. И, что более существенно, научиться адаптировать и применять творческие способности своих жителей к любым открывающимся возможностям и потребностям. В этом смысле города и конкурируют, и взаимно дополняют друг друга. Так, в мире финансов Токио передает эстафету Лондону, а тот Нью-Йорку, пока солнце совершает свой путь по небосклону из одного часового пояса в другой.

Уровни взаимосвязи

Существует множество уровней взаимосвязи между городами, включая уровень персонального общения, политических или экономических контактов и т. д. Часто эти связи основаны на исторической структуре миграционных потоков как, например, “бамбуковая сеть” этнических китайцев, которая раскинулась по всему миру от Ванкувера до Сиднея и составляет единую торговую систему с центром в Китае. В то же время, связи эти не всегда очевидны. Некоторые из них, например, структуры, контролирующие

финансовые рынки, могут быть вычленены, большинство же совершенно непрозрачны для нас, если, конечно, не изучать внимательно каждую этикетку в супермаркете.

Новые связи устанавливаются постоянно в результате экономических бумов, недостатка квалифицированной рабочей силы или войн. Албанцы и турки, контролирующие Fressmarkt¹ в Вене; 200 афганских водителей, монополизировавшие маршрут такси из аэропорта Даллес в Вашингтоне; корейские, японские и русские анклав в Лос-Анджелесе; миллион кубинцев в Майами, которые сделали его одним из крупнейших испаноязычных городов мира; 300 тысяч греков, которые превратили Мельбурн во второй по численности греческого населения город планеты после Афин... Все эти группы усиливают потенциал международной торговли — сначала, чтобы обеспечить свои собственные потребности, а затем и в целях более широкого коммерческого освоения новых рынков. Новому иноземному населению требуется время на интеграцию в городское пространство. Они могут стать источником как роста креативного потенциала, так и конфликтов. В условиях растущего мультикультурализма требуются новые решения, которые наводят мосты между культурами, и это становится приоритетным направлением для развития городов, которые стремятся к успеху.

Эффективная организация этих сдвигов во взаимодействии, торговле и финансах требует инноваций в структурах логистики, управления и регулирования на городском и национальном уровнях. Высокая мобильность капиталов приводит к частой смене лидеров, и городам для сохранения успешных позиций необходимо все время быть начеку. Каждое вновь открывшееся преимущество требует множества дополнительных изобретений и посредников: хорошего управления, способности строить надежное партнерство, развивать поддерживающие структуры — здравоохранение, жилищное хозяйство, культуру. Креативность нужна также и для установления контактов с международными организациями, использования международных торговых соглашений, сохранения окружающей среды, решения вопросов социального равенства, культурной идентичности и развития городской инфраструктуры — от здравоохранения до жилищного строительства.

Здесь драматически проявляются проблемы масштаба: линейные количественные процессы, например, простой рост числен-

ности населения, создают принципиально новую динамику развития, требующую решения проблем совершенно нового порядка. В 1900 году было лишь около дюжины городов-миллионеров, сейчас их более 300, и города продолжают расти с той же интенсивностью. Их инфраструктура не справляется с растущим населением, особенно в развивающихся странах. Доступность и цены на землю сильнее всего детерминируют процессы городского развития и часто рожают неравенство и недовольство, которые встраиваются в ткань городов.

Глобальное — локальное

И все же наиболее значимой фигурой в городе является отдельный человек, горожанин. Пусть на нем и отражаются глобальные модернизационные процессы, но он зачастую о них и не подозревает, воспринимает как часть личного опыта, одну из сторон повседневной жизни, борьбы за выживание. Наш горожанин ходит в магазин, чинит машину, посылает письма, выгуливает собаку, встречается с соседями, ходит на работу, отводит детей в школу. В конечном счете, типичный муниципальный менеджер должен добиться, чтобы эти регулярные действия людей происходили по возможности гладко, без помех. И, в принципе, каждая деталь этой картины может быть как-то улучшена.

Но и на локальном уровне чувствуется влияние нашего большого мира, ибо в своих повседневных действиях городской житель теперь постоянно сталкивается с иными культурами — от блюд иноземной кухни до оказавшихся рядом зарубежных туристов. То есть глобальные, дистантные взаимодействия оказываются вплетены в традиционную жизнь города, района или улицы. Большая часть повседневной жизни современного города — это череда взаимодействий разных по форме и протяженности, как локальных, так и глобальных.

Наша способность быть на связи со всем миром и наша мобильность уравниваются нашей физической укорененностью в том месте, где мы живем. Именно это непосредственное окружение ежеминутно, ежедневно, еженедельно ставит перед нами какие-то проблемы, хотя одним лишь нажатием кнопки на клавиатуре компьютера мы можем открыть перед собой огромный мир информа-

¹ Продуктовый рынок.

Фактура покрытия мостовых – в помощь слепым (Япония)

Примером ответственного социально ориентированного городского планирования является мощение улиц покрытием со специальной фактурой. Во многих японских городах такое покрытие уложено вдоль тротуаров, чтобы помочь слепым пешеходам держаться безопасных путей и маршрутов. Изменения фактуры отражают изменения в направлении движения, наличие ступенек или препятствий на пути следования. Они также обозначают края железнодорожной платформы, помогая и зрячим пешеходам. Эта практика копируется и уже широко распространена во многих европейских и североамериканских городах.

Источник: Глобальный Банк Идей (*Global Ideas Bank*)

Снятие бюрократической путаницы благодаря введению смарт-карты социального обеспечения (Кампече, Мексика)

В Кампече, на юго-западе Мексики, практикуется усложненная бюрократическая схема помощи социально и экономически неблагополучным группам населения, предполагающая субсидирование из 18 разных источников. Эта схема была разом сильно упрощена посредством внедрения единой смарт-карты, в которую вводятся данные о правах каждого конкретного гражданина. Эта схема уничтожила путаницу в предоставлении медицинских услуг населению: нужно лишь вовремя зарядить карту в медицинском центре. Одновременно с обновлением информации на карте люди обязаны пройти в этом же центре профилактическое медицинское обследование.

Источник: Глобальный Банк Идей (*Global Ideas Bank*)

ции, идей и возможностей. Но это не освобождает нас от необходимости чинить засорившийся водосток, убирать мусор на улице, сдерживать гнев на особенно шумных соседей. И все эти ситуации, не меньше, чем глобальные дела, требуют творческого подхода.

Связь между уборкой мусора и образованием (Бангалор, Индия)

В Бангалоре инициативу по внедрению переработки мусора решили совместить с программами по образованию, здравоохранению, экономике и защите от социальной изоляции. В результате возник устойчивый многоцелевой городской проект. Городская корпорация предложила гражданам сортировать мусор на “сухой” и “мокрый”. Представителей ранее маргинальной профессии “сборщиков мусора” (многие из них были детьми, и все составляли группу риска в связи с возможностью инфекционных заболеваний) обучили новому ремеслу, названному “восстановлением отходов”. Теперь они стали ездить на трехколесных велосипедах и за определенную плату “восстанавливать” отходы. Попутно их обучили грамоте. Из мокрого мусора в специальных ямах в городских парках изготавливают компост, который позже продают как удобрение. Сухой мусор продают за небольшие деньги местным промышленным предприятиям, а токсичный – утилизирует специальная городская корпорация. Гражданские форумы проводят текущий мониторинг проекта. Специальный комитет (свабхимана), созданный на муниципальном уровне и состоящий из руководителей городской корпорации, работников здравоохранения и образования, поддерживает инициативу как часть широкой, скоординированной стратегии городского развития.

Источник: *Habitat*¹

Городские проблемы складываются из совокупности частных жизненных дилемм, каждая из которых представляет фрагмент опыта сообщества, в котором происходит гражданская, публичная жизнь индивида. Эта жизнь находится в зависимости от финансовых, экономических и политических структур национального и наднационального уровня, совершенно не подконтрольных отдельным людям. Они воздействуют на жизнь индивидов, делая их

¹ Habitat — международная некоммерческая христианская организация, занимающаяся строительством жилья для обездоленных. Ее члены построили более 150 тысяч домов в 92 странах мира.

Возрождение городского сообщества жителей автоприцепов благодаря креативным мероприятиям (Дублин, Ирландия)

В каждом городе есть маргинальные группы вроде жителей автоприцепов, сквоттеров, бездомных. Для десяти женщин, живущих в автоприцепах на окраинах Дублина, был проведен специальный обучающий курс, который положил начало возрождению сообщества жителей автоприцепов. Условия жизни действительно нуждались в улучшении: в этом месте царила полная антисанитария, процветал вандализм, не было туалетов, электрического освещения, на 40 семей приходилась одна водопроводная колонка. Эта территория была поставлена в очередь на реконструкцию, однако местные власти не консультировались с самими жителями по этим вопросам.

Благодаря включению в творческую деятельность (создание моделей, постановка спектакля, вышивание, изготовление керамики, шитье, фотографирование, видео, уроки грамотности и арифметики), женщины создали новый образ своего поселения, придумали модель и вышили ее на лоскутном одеяле. Для презентации своего проекта они использовали фото- и видеоизображения и убедили городской совет применить их решение на практике. Этот объект стал моделью решения для всех сообществ жителей автоприцепов. Проект был хорошо исполнен из-за очень развитого чувства собственности у жителей автоприцепов. Сейчас эта группа заметно расширилась и занимается консультированием в области социальной помощи, жилищных вопросов, здравоохранения, развития грамотности, юношеских и детских проектов.

Источник: Planning a Travellers' Site, 1998, Community Arts for Everyone, Dublin. Simeon Smith, Community Arts for Everyone, 23/25 Moss Street, Dublin 2. Tel: 353 1 677 0330 E-mail: cafe@connect.ie

невольными участниками функционирования представительских и корпоративных структур, управляемых безымянными — частными или государственными — организациями. Восстановление этих

потерянных связей и есть, наверное, главная задача креативной деятельности.

Дилемма муниципального менеджера

У муниципального менеджера совершенно неблагоприятная роль: его постоянно тянут и толкают в разные стороны, проблемы, с которыми он сталкивается, переплетены и взаимосвязаны, ему все время приходится совершать стратегический выбор, увязывать частные интересы каждого из жителей с политическими, социальными и бюджетными приоритетами. Вот проблемы, которые должен решать муниципальный менеджер:

- Каждый хочет иметь машину, но не задумывается о том, какие осложнения создает в городе автомобиль: загрязнение воздуха, шум, пробки, проблемы с парковкой.
- Нужды развития могут потребовать строительства небоскребов, однако они будут затенять центр города и портить его исторический облик.
- Недостаток ресурсов и легкомыслие могут привести к деградации естественного ландшафта, который будет погребен под толщей асфальта.
- Промышленные и бытовые стоки и выбросы загрязняют питьевую воду и воздух — список экологических проблем почти бесконечен.

Как только город вырывается из своих исторических границ, процесс его роста остановить практически невозможно. Например, в Маниле, чтобы доехать до окраин и вернуться обратно в центр, нужно затратить до восьми часов. Какие же стрессы испытывают те, кто не может позволить себе жить в непосредственной близости от центров деловой активности! Такие нагрузки, в совокупности с бедностью и безработицей, могут породить чувство безнадежности, нереализованных ожиданий и скуки. В результате целые районы превращаются в гетто с замкнутым циклом лишений. В то же время, богатые также могут создать свои гетто, такие как район Форбс в Маниле, чтобы защитить себя от надуманной или реальной угрозы со стороны бедных. В экстремальных случаях образуются также гетто для среднего класса, рабочих, отделяющие их от социально-ущемленных слоев. Примеры этому есть в больших английских городах: Лондоне, Манчестере, Ньюкасле.

Воспитание гражданственности через связь поколений (Нью-Йорк, США)

Утрата ценностей традиционных сообществ увеличивает важность взаимопонимания между поколениями, необходимого для оседлой городской жизни. В больших городах пожилые люди часто теряют работу, доходы, уважение, значимость и оказываются в изоляции. В течение более чем десяти лет в нью-йоркском районе Бруклин развивается программа “Старшие делятся искусством” (*Elders Share the Arts*), которая связывает культуры и поколения.

Один из их проектов в рамках этой программы, “Зачем голосовать?” (*Why Vote?*), был осуществлен совместно силами учащихся Бруклинской церковно-приходской школы и членами Бушвикского клуба пожилых людей. Вместе они сочинили и поставили музыкальную пьесу о контрастах в истории борьбы за избирательное право. В серии песен и монологов нашли отражение различные позиции – от битвы за право голосовать в сельских районах Юга до безразличного отношения к выборам, свойственного современным горожанам. Весь материал, положенный в основу пьесы, базировался на подлинных историях, почерпнутых из аутентичных источников и обсуждавшихся вместе пожилыми и юными участниками проекта.

В другом проекте, осуществленном в рамках этой программы, различные сообщества Бруклина выбирали из своих рядов пожилых рассказчиков для группы “Жемчужины мудрости” (*Pearls of Wisdom*). Их задача была собирать и рассказывать истории. “Жемчужины” устраивают большие туры по Нью-Йорку и задают людям различные вопросы, например: “Что такое городское сообщество?”, “Как сделать его жизнеспособным?” и т. д. В своей последней акции “Учиться видеть” они попросили ряд пожилых людей и подростков нарисовать карту своего района, выделяя на ней места, имеющие для них большое значение: для одних это оказалась поликлиника, для других – магазин видео или школа. Затем они все вместе обсудили результаты и нарисовали обобщенную карту района, добавив в нее изменения, которые им хотелось бы в нем видеть. Впос-

ледствии они использовали эту карту, чтобы добиться соответствующих изменений.

Источник: Creative Communities¹

В районах вроде Квинса и Бруклина в Нью-Йорке, в фавеллах Бразилии или городских округах южноафриканских городов верх берут часто самые жестокие и сильные. Такое поражение установленного законом порядка может задушить ростки гражданского общества и самостоятельности, которые нередко служат почвой для креативных решений. Вместе с тем, по всему миру существуют примеры, демонстрирующие, что даже в таких очагах разобщенности рождаются позитивные начинания. Практически в каждом таком сообществе есть сильные лидеры – те, кто работает с молодежью, священники, мужчины и женщины, обладающие ясным пониманием ситуации, – которым просто не хватает возможностей и поддержки, чтобы решить эти проблемы. Часто возможности позитивного развития подавляются устоявшимися интересами, негибкой бюрократией, коррупцией, плохим управлением. Когда ситуацией руководят исходя из узких, частных интересов в ущерб общественному благу, сама попытка что-то изменить приводит к новым проблемам.

В последние 30 лет во многие города переселялись эмигранты со всех концов света. Иногда это происходило с такой интенсивностью, что порождало чувство страха, ощущение небезопасности и расизм в той части городского сообщества, которая жила здесь прежде. В иных случаях мигрантов оказывается так много, что они просто дрейфуют в новой для них среде, не имея чувства места или идентичности, особенно если обстоятельства забросили их из привычной сельской местности в обстановку современного индустриального общества. В свое время жители Севера испытали такие же стремительные изменения, происходившие под влиянием технического прогресса. В нашем мире традиции, даже недавно созданные, образуют фундамент для выживания, но внимание к культурной идентичности и самовыражению стоит последним номером в списке приоритетов урбанизации. Каким образом отдель-

1 Центр “Креативные сообщества” (Centre for Creative Communities) — британский благотворительный фонд.

Даже почтальон может собирать мусор (Миккели, Финляндия)

Небольшие поселения в Финляндии остались без системы сбора мусора, годного для переработки, потому что не могли платить за эти услуги. Однако регион, в котором находится городок Миккели, поставил задачу утилизировать 70% мусора. Ключевая идея этого проекта гениальна, как все простое: бумажный мусор в редконаселенной местности должен собирать почтальон. Целью пилотного проекта в Миккели было изучение технической возможности такой схемы и того, какая доля мусора может быть собрана таким методом. Каждому домовладельцу выдавалась тряпичная сумка для бумажных отходов, которую почтальон забирал от почтового ящика раз в неделю. Результаты проекта обнадеживали: оказалось, что таким способом можно собрать до 80% бумажного мусора и такая система годится также для сбора других видов перерабатываемого мусора. Основная проблема заключалась в цене, так как доходы от утилизации вторсырья пока не покрывают издержек почтового ведомства Миккели.

Источник: Hall and Landry, 1997

ные люди адаптируются к переменам, выстраивают свою жизнь и совершают тот или иной выбор? Все это прежде всего обусловлено культурными факторами. В прошлом наши культурные и социальные ценности могли спокойно формироваться и созреть. В сегодняшнем мире скорость перемен ошеломляет людей и часто заставляет их реагировать импульсивно.

Наконец, необходимо каким-то образом привлекать к решению проблем тех, кого они непосредственно касаются. Решение проблем внешними средствами ведет к формированию нестабильных решений, поскольку не принимает во внимание необходимость обучения самих членов сообщества. Только работа изнутри сообщества, включающая обучение и механизмы взаимопомощи, может принести устойчивые результаты.

В центре этого водоворота проблем стоит городской менеджер. Когда-то он был простым землеустроителем, а теперь зона его от-

Инновационный дизайн делает образование привлекательным: школа для детей из трущоб (Охала, Нью-Дели, Индия)

Вместо того, чтобы подавлять воображение детей из трущоб, отвращать их от учебы душными классами с плотно закрытыми дверями, школу в Охале решили построить из новейших материалов в совершенно необычном стиле, привлекательной для детского воображения. Рельефные цветочные решения, пестрящие современными (и очень дешевыми) материалами, создают поразительное разнообразие форм и настраивают на магический лад. В результате дети из маргинальных семей стали более восприимчивы к обучению, с большим удовольствием идут в школу, показывают хорошие результаты. Так с помощью нетрадиционного дизайнерского решения и очень дешевых материалов удалось достичь значительного роста социальной стабильности в сложном районе.

Источник: Хабитат (*Habitat*)

ответственности включает множество совершенно иных связанных друг с другом вопросов. В некоторых городах есть механизмы интегрального управления, структуры коллегиального принятия решений, смешанные команды, но большинство решает проблемы по отдельности: занятость, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, преступность, социальное обеспечение, здравоохранение, культура — на все есть свой департамент со строго определенной зоной ответственности. В то же время, все эти вопросы переплетаются друг с другом, в частности потому, что если люди во что-то верят (например, в отношении преступности), то это влияет на их поведение больше, чем сама реальность.

Наиболее сложные задачи возникают в жилищном хозяйстве и землепользовании. В каком состоянии находится жилищный фонд? Хватает ли его? Достаточно ли ресурсов для его поддержания? По этому поводу идут нескончаемые споры, касающиеся как перестройки частных домов, так и строительства или изменения планировки больших жилых районов. Долгое время промышлен-

Архитектура как живое произведение искусства: дом Хундертвассера (Вена, Австрия)

Недавно умерший венский художник и архитектор Фриденсрайх Хундертвассер (1928–2000) был непримиримым врагом дешевых и безликих бетонных многоэтажек, провозглашая право людей подбирать себе жилье по вкусу, и подгонять его, как одежду. В декабре 1977 года он получил предложение от мэра Вены воспользоваться заброшенной территорией в центре города и к 1985 году построил там дом.

Этот безумный и ни на что не похожий дом на 52 квартиры превратил архитектуру в искусство. Основой архитектурного решения стала природная асимметрия. Со стороны улицы окна выложены декоративной керамической плиткой, причем рисунок плитки не повторяется и благодаря этому каждый жилец может, находясь на улице, узнать окна своей квартиры. В фасад включен фрагмент, стилизованный под старое здание, ранее стоявшее на этом месте, и создается впечатление, что дом выдержан в духе традиционной венской архитектуры. Все оконные и дверные проемы неправильной формы, в здании множество колонн, башенок, эркеров. Все квартиры разные, стены выступают и изгибаются, в комнатах нет прямых углов, и даже полы неровные, ибо они должны создавать “мелодию для ног”. Ступени лестниц выложены мозаикой и украшены керамикой. Рамы в окнах тройные, чтобы обеспечить тепло- и звукоизоляцию. Огромное внимание уделено деталям. Здесь все неповторимо: дверные ручки, светильники, водопроводные краны.

В доме есть медицинский кабинет, кафе с террасой, игровая комната для детей, зимний сад, служащий композиционным центром всего здания и выполняющий функцию зеленых легких для всего дома. Еще есть три общие террасы, прачечная, кладовые и гараж. Дом построен из кирпича и бетона, украшен растениями. Они посажены в стальных желобах, установленных в глубоких оконных нишах, и вьются по фасаду. Хундертвассер называл растения “посланцами леса в городе”, они производят кислород, поглощают уличный шум и регулируют климат. Жильцам нравится жить в этом доме. 85% обитателей утверждают, что полюбили его всей душой и не променяют ни на что

другое. Строительство стоило примерно на 15% больше, чем строительство обычных жилых зданий, но и аренда в нем на 10% выше, чем в сравнимых зданиях, построенных по обычному проекту в коммерческом секторе. Городские власти считают, что этот проект с лихвой окупил потраченные средства: он понравился не только жильцам, но и городской общественности, привлек туристов, стал украшением города на долгие времена. Успех этого проекта положил начало целой серии подобных заказов в Вене и по всей Австрии.

Источник: Landry, 1996

ность признавалась фактором загрязнения среды и в самом деле активно загрязняла воздух, воду и почву. Это привело к жесткому разделению в городе зон работы, жизни и отдыха. Однако теперь ситуация меняется: переход от индустриальной экономики к экономике услуг выдвигает новые требования к городской среде. Поддерживать баланс между обеспечением нужд традиционной промышленности и стремлением к созданию среды нового типа бывает совсем не просто.

Как городскому менеджеру привлечь новые инвестиции и при этом защитить интересы тех, кто не получит выгод либо потеряет работу в результате перемен? Когда многочисленные проблемы накладываются друг на друга, возникают умирающие районы, в которых практически все и вся дышит на ладан. Решать такие комплексные проблемы надо, чтобы не создавать “города в городах”, однако никакой отдельно взятый департамент городской администрации не занимается такими вопросами. Возможно, такие проблемы вообще должна решать не только администрация.

Как городскому менеджеру разобраться со всеми этими проблемами и в то же время привлечь в город престижные фирмы? Ведь города — это бренды — они должны быть эффектными, стильными, привлекающими внимание. Это значит, что в городе должны быть привлекательные коммерческие зоны с дорогими магазинами, должны происходить захватывающие спортивные, культурные и коммерческие события. Но тут возникают новые вопросы: каков должен быть баланс между высокой и популярной культурой, между городским центром и окраинами, между жителями и туристами? В городе есть множество субъектов, имеющих различ-

ные интересы, и задача городской администрации — непрерывно налаживать и регулировать партнерства, которые и дадут ответы на все эти вопросы.

Это также означает, что нужно постоянно иметь дело с разнообразными и часто диаметрально противоположными требованиями — будь то со стороны крупного бизнеса или протестующих групп горожан. Так проект строительства дома с расширением дороги может столкнуть инвестора с консерваторами, выступающими за сохранение существующей планировки, и местные жители могут соответственно поделиться на две партии. Известно, что люди ненавидят пробки и очень любят машины, однако у менеджера слишком мало ресурсов, чтобы сделать привлекательными другие виды транспорта. Городские управленцы знают, что для достижения многих целей требуется изменение отношения людей, на которое очень трудно повлиять.

Главная забота городского менеджера — соблюсти баланс различных интересов и выжать максимум из имеющегося бюджета, понимая, что некоторые вещи город не в силах контролировать. Но, в конечном счете, какими бы сложными ни были проблемы, всегда найдутся творческие решения, которые подскажут выход из тупика.

Скрытые сложности городской жизни

Наш мир меняется так, как это редко случалось в прошлом. Складываются принципиально новые условия существования, длинный список которых включает: доминирующее положение рынка в качестве главного судьи ценностей и вкусов, расцвет экономики знаний и специфическое положение индустрии развлечений. Кроме того, происходит снижение роли государства и появляются новые политические формации за рамками противостояния “левых” и “правых”. С самых разных сторон возникает желание участвовать в определении ценностных и целевых установок в общественной жизни, в самых разных областях нарастают сложности в использовании унифицированных канонических представлений, и одновременно размываются границы между этими областями. Происходит рост мультикультурных национальных сообществ,

смена структуры отношений между полами. Меняются даже концепции места, пространства и времени, и особенно интенсивно это происходит под влиянием технологических достижений. Нарастает общее ощущение утраты единства в системе государственности и происходит пересмотр значения идентичности на локальном, региональном и национальном уровнях.

Традиционные структуры, которые всегда использовались для работы, организации и обучения, выказывают признаки неадекватности требованиям нового времени. Мы пересматриваем такие фундаментальные жизненные концепции как чувство времени, места, пространства, приспособляя их к реалиям виртуальной реальности и киберпространства. Революция в нашей жизни и работе выталкивает на поверхность множество новых проблем и возможностей, в то время как существующие способы мышления не могут обеспечить анализ, объяснить ход событий, подсказать конкретные решения. Девизом начала XXI века становится: “перемены, перегрузки, атомизация”. Однако атомизация или изоляция индивида мешает бороться с перегрузками, вызванными ходом перемен, а также препятствует созданию новых общественных институтов, необходимых для эффективного управления этими переменами.

Однако новый уклад обычно включает в себя и старый. Возникающая ныне постиндустриальная система существует бок о бок с предшествующими доиндустриальным и индустриальным укладами. Мы действуем в киберпространстве, открытом 24 часа в сутки, и в то же время большинство организаций работают по старой схеме “с девяти до пяти”, а сезонные изменения погоды влияют на нашу жизнь сильнее, чем нам хочется. В чем-то наша жизнь останется прежней: люди будут так же, как и сейчас, ездить на работу на автобусах и машинах, а жилые дома будут, как и раньше, похожи на жилые дома, но внутренняя логика экономики знаний будет все больше видоизменять индустриальное общество. Заученные поведенческие штампы станут взаимодействовать, а затем и вступят в полное противоречие с новыми потребностями, которые выдвинут на передний план изменчивость, подвижность навыков, адаптивность. Однако в длительной перспективе отсутствие предсказуемых шаблонов и схем чревато нестабильностью, а так как перемены будут неотступно за нами следовать, значение культуры, смыслов и ценностей станет стремительно расти, усиливая опасность зарождения новых форм фундаментализма.

Мы живем в переходное время, когда многое еще неясно, границы явлений еще до конца не оформились. Перемены и риски сохраняют ключевую роль в системе принципов, которые определяют прогнозируемость событий и направляют принятие решений. Баланс в новой системе отношений создают более открытые структуры, основанные на механизме участия людей в процессе развития, а задачи местного развития становятся более актуальными в контексте глобализации.

В переходный период ошибки неизбежны, ибо поиск решений зависит от экспериментов, проводимых организациями, открытиями для новых идей. Мы не можем решать новые проблемы по старым схемам и, хотя не все старое должно отправиться за борт, мы обязаны сменить приоритеты — такова цена жизни в период смены парадигм, равной по масштабу индустриальной революции. Нам нужны новые принципы, и они могут быть взяты из самых разных источников, и, разумеется, нам придется покопаться в старом банке идей, чтобы заставить его служить будущему. Решающим фактором при этом станут культура и те механизмы, с помощью которых общество выбирает и расставляет приоритеты, определяет ценности, задает цели и формирует устремления. Рассмотрим подробнее некоторые из этих перемен.

Экономические и технологические перемены

В бестелесной экономике знания блага создаются путем переработки сырых данных в информацию, знание и даже в суждения. Конкурентоспособность уже более не определяется стационарными физическими ресурсами, такими как уголь, дерево или золото, но зависит от мобильной силы мышления и творчества. Рабочая сила и даже денежный капитал теряют ценность, а прикладное творчество, наоборот, ее приобретает, так как программное обеспечение внедряет информационную составляющую в любой продукт, трансформируя все процессы в сфере производства и обслуживания.

Несмотря на то, что бизнес, построенный на интеллектуальном капитале, явление не новое, лишь недавно информация как таковая произвела переворот в экономике в целом. Внедрение микрочипов и снижение цен на коммуникации сформировали новые

правила сетевой экономики. В мире существует лишь около 400 миллионов компьютеров, но уже 6 миллиардов микрочипов встроено в самые разнообразные объекты: от сенсоров на дверях до банкоматов. Их многочисленные связи создают инновации, благодаря которым процветает эта экономика, а самые многообещающие технологии возникают как раз на этих связях. Кевин Келли обращает внимание на необходимость переосмыслить с этой точки зрения все окружающие нас вещи: “Поскольку их микропроцессорная сила много больше, чем в любых компьютерах, мы должны представлять себе автомобили как чипы на колесах, самолеты как чипы с крыльями, дома как чипы с их обитателями” (Kelly, 1999).

Келли также отмечает, что если индустриальная экономика находила ценность в дефиците (если какого-то продукта становилось в изобилии, то он терял ценность), то сетевая экономика перевернула эту логику: ценность теперь заключается в избытке и взаимосвязях. Факс или электронная почта приносят нам пользу, если они есть и у других. Покупая факсимильный аппарат, вы получаете доступ к сети. Ценность стандартов и сетей растет прямо пропорционально снижению цен на компьютерные комплектующие и программное обеспечение, согласно так называемому “закону изобилия”. “Закон щедрости” показывает, как ценность создается благодаря свободному доступу к продуктам и услугам. Например, компания Netscape¹ сделала бесплатным свой интернет-браузер. Цель подобных акций — создание чувства необходимости для пользователей, которое позволит затем осуществлять другие продажи: сопутствующих товаров и услуг, улучшенных версий, рекламы и т.д.

Изолированные системы больше не имеют будущего — ключом к успеху теперь являются коммуникации, сотрудничество и партнерство. Ценность растет вслед за числом членов сети, привлекая, в свою очередь, новых членов. Концепция эффекта масштаба² в

¹ Netscape — компания, специализирующаяся на интернет-технологиях. Производит одноименный пакет программного обеспечения для работы с интернет-страницами.

² Эффект масштаба (*economies of scale, returns to scale*) — эффект снижения затрат на единицу произведенной продукции при распределении постоянных затрат на все большее количество произведенной продукции. Эффект масштаба обуславливается факторами, которые в долгосрочной перспективе сокращают средние издержки производства по мере того, как фирма увеличивает размеры предприятия (объем продукции).

экономике уступает место “закону нарастающей доходности”. Если в индустриальную эпоху конкуренция сводилась к тому, чтобы производить больше при меньших издержках, то в условиях сетевой экономики “нарастающая доходность создается и достается в сети в целом. Множество агентов, пользователей и конкурентов все вместе производят ценности этой сети... и большие прибыли характерны для больших сетей” (Kelly, 1999).

Наибольшим инновационным достижением Силиконовой Долины, достижением даже более ценным, нежели ее продукция, является модель ее социальной организации. “Сетевая архитектура региона — сложно переплетенная сеть творческих специальностей, близких коллег, информационных утечек из одной фирмы в другую, быстрых жизненных циклов компаний, подвижной и быстрой культуры электронной почты — создали здесь социальную паутину..., которая может служить живым воплощением Сетевой Экономики” (Kelly, 1999).

Принципы интеллектуальной экономики универсальны, однако конкретные формы ее различны. В развитых странах технопарки обычно располагаются в радующей глаз сельской местности, либо в перепрофилированных центрах индустриального производства, тогда как в Бангкоке, Джакарте или Мумбае производители программного обеспечения, обслуживающие мировую экономику, соседствуют с предприятиями, по-прежнему использующими ручной труд и потогонную систему производства. Центры приема телефонных запросов, которые уже создают каждое тридцатое рабочее место в Великобритании, являются фабриками XXI века, на которых телефонные операторы сортируют проблемы, запросы или осуществляют продажи, следуя стандартным инструкциям. Индивидуальность в данном случае особенно не ценится, хотя работа и требует некоторой сообразительности. Даже в такой растущей отрасли как консалтинг механизированные процессы часто приходятся очень к месту.

Последствия для развития городов

Город играет особую роль в новой экономической модели, потому что, несмотря на распространение виртуальных коммуникаций, личные взаимодействия, сети и торговля остаются жизненно необходимыми. Идея оживления городов путем развития информа-

ционной экономики вступает в противоречие с общепринятой точкой зрения, гласящей, что современные телекоммуникации позволяют работать в дистанционном режиме. Тем не менее, географическая концентрация, которая является результатом экономического эффекта масштаба производства, создает благоприятный производственный цикл, фокусирующий преимущественно в городах. Необходимым условием успешного применения данной модели является разнообразие населения, обладающего знаниями и социальными навыками для развития того сектора, который в данный момент становится точкой роста. Город, таким образом, многократно увеличивает возможности обмена информацией, идеями и проектами (Graham and Marvin, 1998).

Гибкость навыков и человеческая мобильность заставляют города соревноваться в качестве предоставляемых ими удобств, обслуживания, развлечений и иных институтов, действующих в общественной сфере. Удовлетворение запросов работников интеллектуальных компаний требует масштабных урбанистических трансформаций. В индустриальную эпоху нужно было отделить “грязные” индустрии от жилья, мест отдыха и развлечения. Но развитие интеллектуальных индустрий требует иного урбанистического пространства, отличающегося открытостью и развитием социального обмена. По иронии, эти условия создаются как раз в бывших промышленных зданиях, расположенных кольцом вокруг городских центров. В центральных частях городов размещаются финансовые предприятия и высокорентабельные бизнес-структуры, розничная торговля, городские политические и культурные институты. Внутреннее кольцо города¹ обеспечивает его сердце разнообразными услугами: здесь располагаются типографии, курьерские службы, предприятия общественного питания и т.д. Кроме того, оно часто становится удобной площадкой для не очень богатых творческих и интеллектуальных индустрий, таких как дизайнерские и интернет-компании, начинающие предприниматели в сфере мультимедиа и даже художники, которые все вместе экспериментируют с новыми продуктами и услугами и со-

1 Внутреннее кольцо города (*inner urban ring*) — это периферия его центра, своеобразный буфер между его деловым, торговым, культурным сердцем и жилыми окраинами (спальными районами). Эта буферная зона застроена в большинстве европейских и американских городов промышленными зданиями, так как она играла роль индустриальной окраины городов непосредственно перед последним толчком в их развитии и росте их населения в 20–40-е годы XX века.

здают самобытную и насыщенную энергией атмосферу, чрезвычайно важную для развития города.

Внутреннее городское кольцо поставляет клиентуру новым ресторанам и другим местам встречи, которые в конечном счете привлекают и более консервативных людей из сердца города. Застройка внутреннего кольца обычно представляет собой своеобразную смесь старых складов, небольших промышленных зданий и старых жилых домов, для которой характерно смешанное использование. Более низкие цены позволяют молодым и инновационно мыслящим людям развивать свои проекты на необычных площадках, которые в центре города доступны лишь для очень зажиточных компаний. Когда эти молодые компании вырастают и становятся более прибыльными, они либо перебираются в центр, либо облагораживают окрестности.

Таким образом, внутренние городские кольца становятся очень важными экспериментальными площадками и инкубационными зонами. Как только эти внутренние ареалы облагораживаются, первопроходцы перемещаются на другие заброшенные территории с низкой арендной платой, и начинается новый цикл. Битвы за обновление городов часто случаются в транзитной зоне между внутренним кольцом и сердцем города, поскольку креативное сообщество, обитающее в зоне внутреннего кольца, сопротивляется вторжению офисных зданий. Примером может служить район Спиталфилдс, в котором лондонский Сити ищет пространство для расширения.

Социальные перемены

Новая система производства порождает новый набор профессий и рабочих мест. Гибкие производственные цепочки, базирующиеся на синхронных процессах и постоянном взаимодействии, нуждаются в более адаптивных работниках, обладающих разнообразными навыками. Жизненная стабильность больше зависит теперь от индивидуальных возможностей человека, чем от стабильности крупной компании, где он служит, или от защиты профсоюзов. В свою очередь, возможности каждого человека к трудоустройству зависят как от его профессионализма, так и от коммуникабельности: значительное количество новых рабочих мест создается именно в

секторе обработки информации, телекоммуникаций и интерпретации символических ресурсов.

Инновационные организации постоянно изобретают новые формы работы. Они легки на подъем, ориентированы на проектные методы, сильны в формировании сетей и партнерств, малопредсказуемы. Рано или поздно крупным компаниям приходится также усваивать эти формы и стиль работы. Как правило, фирмам, которые работают в сфере знаний и креативности, нужна приятная, стимулирующая среда. Поэтому они часто селятся вблизи друг от друга, создавая так называемые кластеры, чаще всего поблизости от мест концентрации культурных индустрий, например, в районе Силиконовой Аллеи на Манхэттене или Сохо в Лондоне. В таких районах есть, где встретиться, общение удобно и продуктивно. Если городская администрация хочет поспевать за сегодняшним темпом развития, она должна сама развиваться в большей степени как горизонтальная, а не иерархическая структура, ибо только такой принцип будет способствовать росту мотивации, лояльности и доверия, раскрывать таланты, повышать степень ответственности и мотивировать служащих к более рискованным затеям.

Последствия для развития городов

Итак, телекоммуникационные технологии меняют организационные структуры. Но они также влияют и на облик городов. Классическая промышленная компания, созданная для производства материальных товаров, была огромна, иерархична, локализована в одном месте. Лишь с появлением телеграфа и телефона, обеспечивших быструю передачу информации, она смогла несколько рассредоточить свою деятельность. Важнейший символ той эпохи — часовой механизм — прекрасно описывает этос такой компании: стандартизованный, систематический, механистический. Классическим визуальным образом индустриального ландшафта является дымящая фабрика красного кирпича. У информационной эпохи два полярных образа: прозрачный стеклянный дворец в чистом поле и модная студия в бывшем складском здании неподалеку от центра¹.

В то же время, информационные технологии трактуют “место” как что-то эфемерное, непостоянное и подвижное. Растущая мо-

¹ См.: “Liberation Technology”, Demos Quarterly, 1994 (Примеч. автора).

бильность и виртуальность жизни разрушает наше чувство оседлости. Ослабевающее чувство места, общего пространства и идентичности приводит к тому, что структуру сообщества определяет скорее общность интересов, чем география проживания. Даже на уровне отдельных городских районов или микрорайонов чувство принадлежности к единому сообществу сегодня значительно притупилось, потому что факторы, цементирующие сообщества (социальная гомогенность, низкая мобильность, потребность в кооперации и взаимной помощи), больше не действуют.

Качество жизни сильно связано с местом — как в смысле ландшафта и окружающей среды, так и в более личностном, субъективном ощущении “своего” места. Привязанность к конкретному месту играет важнейшую роль в чувственной системе ценностей. В гораздо большей мере, чем просто среда, она формирует жизненные смыслы. Эта привязанность является одной из важнейших потребностей человека, и значение ее растет, когда люди принимают живое участие в развитии места, в котором они живут.

Физические свойства места оказались поколеблены сегодня новыми реалиями виртуального пространства, которые позволяют людям в мгновение ока переноситься в далекие миры. Время и место теперь функционируют в совершенно иных режимах, и всем нам придется рано или поздно с этим смириться. И все же физический, осязаемый мир имеет важнейшие чувственные характеристики, которые делают простое нахождение в нем величайшим жизненным опытом.

Эти перемены принесли с собой и новую пространственную сегрегацию: анклавы богатства перемежаются в наших городах беднейшими гетто, которые не выпускают своих обитателей на свободу. Потребляющему горожанину необходимы деньги, чтобы участвовать в жизни города, хотя потребление людей и стилистика отдыха все меньше связаны друг с другом. Городские центры, бывшие прежде нейтральным местом встречи всех социальных слоев, сегодня находятся в руках досуговых корпораций, насаждающих этику и стереотипы поведения, которые исключают многих людей.

Для людей образованных, талантливых, гибких и способных найти себе работу, город — это наслаждение, свобода и высокая энергия. Людей, лишенных всех этих качеств, в городе ждет толь-

ко чувство безнадежности, бессилия, дискомфорт и нищета. Одна из насущных задач городской креативности — адаптация социально незащищенных людей. При этом меру социальной незащищенности можно определить “по тому, как многие не могут найти себе работу, не могут учиться, по отсутствию у них наиболее ценного в наше время человеческого капитала, то есть не просто формального набора навыков и умений, но мотивации к труду, умения понравиться клиенту, способности работать в команде... или увидеть неиспользованную возможность”. Это также навыки сетевой коммуникации и партнерства, причем не только с себе подобными, но социально не адаптированными людьми (Perry 6, 1997).

Политические перемены

Системы управления городами сейчас привлекают к себе все больше внимания. Проблема в том, что, хотя демократия укрепляется и развивается, заложенный в ней принцип активного участия в управлении населения соблюдается не всегда. В современных государствах власть постепенно перераспределяется, передается по субсидиарному принципу с национального уровня “вниз” — на региональный, а в регионах — на уровень партнерств, создаваемых между муниципальным, частным и некоммерческим секторами, а также “вверх” — на наднациональный уровень (например, в органы власти Европейского Союза).

В то же время, все больше обсуждается вариант развития “городов-государств”, наподобие итальянских городов эпохи Возрождения. Мы теперь понимаем города как сложный сплав различных групп интересов, у которых иногда возникают общие лидеры. В Великобритании, например, возродилась идея избранных мэров, которых видят не в качестве новых “градоначальников”, а в качестве посредников, способных примирить различные интересы, предлагая стратегические концепции развития города, фокусируя и направляя его творческие ресурсы.

Низкий интерес к выборам обернулся ростом интереса к другим формам гражданского участия в управлении — местным референдумам, комитетам выборщиков и т. д., — а также к представительству интересов негеографических общностей (работников образования, женщин, пожилых людей, этнических групп). Так

“Бабушка напрокат” (*Rent a Granny*): восстановление связи поколений путем использования свободного времени пенсионеров (Берлин, Германия)

Перегруженные работой женщины в Берлине нашли новое решение проблемы высокой стоимости услуг нянь и гувернеров для своих детей. Занятые родители теперь могут вызывать “бабушек и дедушек”, которые менее чем за 3 евро в час, а зачастую и вовсе бесплатно, посидят с их детьми. “Служба бабушек и дедушек по вызову”, возникшая в городе в 1998 году, имела огромный успех и вскоре открыла еще один филиал. Это агентство налаживает связи между молодыми семьями и пожилыми женщинами (или пожилыми парами), которые зачастую перерастают в долгосрочные отношения пожилых людей с детьми и их родителями. У пожилых людей в результате появляются новые смыслы жизни. “Бабушки по вызову” работают не больше 20 часов в неделю. Как считает директор агентства Росвита Винтерштайн, секрет успеха ее фирмы в том, что они учитывают интеллектуальные и социальные аспекты при налаживании связей. Единственная проблема заключается в том, что настоящие бабушки и дедушки порой начинают ревновать своих внуков к нанятым бабушкам.

Источник: Denis Staunton, *Gardian*

все больше проявляется разнообразие и многогранность общественного устройства, приходящая на смену гомогенности местных сообществ.

Культурные перемены

Экономические и технологические трансформации, массовые миграции и глобализация — все эти перемены несут с собой весьма серьезные последствия для культуры. Культурные институты, независимые проекты и сами способы культурного выражения претерпевают существенные изменения. Гомогенизация и стан-

дартизация культурных продуктов, особенно в индустрии развлечений, наносят непоправимый ущерб местной идентичности, делают города все более похожими друг на друга. Одновременно происходит гибридизация культур и культурных практик, а это в свою очередь ведет как к конфликтным, так и к креативным ситуациям. Для одних культура становится своего рода “щитом” от надвигающихся со всех сторон напастей, для других — краеугольным камнем успешной жизни в будущем.

Культурное наследие и современное искусство по всему миру становятся инструментом обновления городов. В круговерти экономического развития мы черпаем вдохновение в старинных зданиях, вещах, традициях, ценностях, навыках. Культура помогает найти опору, ощутить корни, показывает нам, что мы откуда-то пришли, что у нас есть история. Культура помогает обрести уверенность, чувство стабильности и безопасности в меняющемся мире. Культурное наследие — это не просто старинные здания, а своего рода доспехи всех культурных ресурсов, которые демонстрируют уникальность и своеобразие места. Культура дает почву для творческих находок, для креативности. И, как ни парадоксально, культура это сама наша жизнь, ее образ, открываемый вновь и вновь.

Еще недавно культура и ее проводники — культурные институты — следовали целям и чаяниям общества. Но сегодня ситуация меняется. Демократическое общество крайне осторожно судит о том, что хорошо и что плохо в культуре, поскольку многие считают, что система принятия решения в этой области не демократична, тесно связана с традиционными иерархическими структурами и системой привилегий. Прежде культура находилась в более тесных отношениях с духом своей эпохи, ее роль была очевидна и никем не оспаривалась. Так, величайшие творения европейского Средневековья создавались в контексте религии. В эпоху Возрождения они служили аристократии или буржуазии и преследовали цель переустройства городов. Просвещение сфокусировало свою творческую мощь на развитии знания, совершенствовании гражданина и общества. Из этих целей и выросли ведущие культурные институты XIX века: музей, галерея, публичная библиотека, концертный зал. В середине XIX века культурные институты подчинились идее демократизации знания, которая ставила задачу поднимать культурный уровень широкой публики, дабы соответствовать

Формализация уборки мусора (Филиппины)

Программа "Linis Ganda" ("Чисто и красиво") в городской агломерации Манилы направлена на улучшение качества уборки мусора. Реализуя принципы устойчивого развития городской среды (в частности, технологию менеджмента отходов), эта программа способствовала социальной адаптации населения, созданию новых рабочих мест, повышению качества городской среды. 500 дилеров отходов наняли 1000 "экологических помощников", которые работали, собирая мусор по фиксированным маршрутам. На все собираемые материалы была установлена фиксированная такса. Более 200 тысяч домохозяйств сортировали мусор на сухой и мокрый. "Экологическим помощникам" удавалось собирать мусора на 5–20 долларов в день, они собирали более 4000 тонн мусора ежемесячно, а оборот этой отрасли в 1998 году составил 200 тысяч долларов. В данном случае опасная, непредсказуемая, маргинальная деятельность была скоординирована и введена в стабильное русло. Дополнительные прибыли от дешевых переработанных материалов получила и местная промышленность. Были в целом снижены издержки по сбору и транспортировке мусора, а в перенаселенных районах повысилась продолжительность жизни.

Источник: Хабитат (*Habitat*)

требованиям надвигавшейся индустриализации и развития национальных государств.

Сегодня главная проблема культуры — найти себя в мире, где главные ориентиры задает рыночная экономика, и ответить на вопрос, всякая ли ценность имеет цену. Рыночная экономика уже показала свою слабость в формировании значимых целей за границами простого потребления и признала, что у публики есть и иные побуждения и устремления. Так, торговые компании начали обзаводиться атрибутами, ранее специфичными для культурных институтов, например, музеями. Это можно расценить как свидетельство их намерения привнести образовательный смысл туда, где раньше была только торговля¹.

1 Эту мысль мне помог сформулировать Марк Пахтер. (Примеч. автора.)

Выводы

Новые концепции, возникшие в экономике, психологии, биологии, осознание социально-экономических последствий технологического прогресса, демократизации и массовой мобильности населения выявили ограниченность наших представлений об общественном устройстве. Открытие многообразия связей между явлениями продемонстрировало ограниченность узкопредметного мышления, открыло новые неизведанные возможности.

Меняя наше отношение к вещам, мы можем добиться эффективных результатов. Например, можно воспринимать бытовой мусор в числе наших активов, а не в качестве источника неизбежных издержек; можно доставлять работу к людям, а не людей заставлять идти на работу; можно по-новому оценить, что должно быть бесплатным, а за что нужно платить; можно сфокусироваться не на доходах, а на расходах муниципального бюджета и получить неожиданный префицит. Кажется, что в логике нового мира уже нет места интуиции, потому что все правила изменились, однако первым шагом должно быть осознание невозможности решения проблем нового мира старыми средствами и при помощи старых стереотипов мышления.

Глава 3

Новое мышление

Что такое некреативный город?

Повсюду городские менеджеры стремятся найти хорошие решения для проблем своих городов, но им постоянно что-то мешает. Эти не всегда очевидные препятствия нужно устранить до того, как мы приступим к формированию креативной городской среды. Большая их часть создается бюрократическим мышлением, от которого не защищены также частный и некоммерческий секторы, или возникают из-за жестких разграничений между профессиями. Лишь часть этих факторов подвластна влиянию индивида.

Во многих городах принимаются бездумные решения, которые просто повторяют старые шаблоны. Сплошь и рядом к насущным вопросам подходят с чрезвычайно узких позиций, которые не позволяют увидеть реальность. Часто решения основываются исключительно на стандартных финансовых подсчетах, в которых нет места интуиции и поиску скрытых потенциалов. Похоже, что некреативные действия городских администраций стали сегодня правилом, хотя известны и вдохновляющие исключения. В общем, положение в городском планировании выглядит удручающе. Судя по всему, люди просто боятся обсуждать вопросы качества управления городами в XXI веке.

Злоупотребления в узких интересах

Недостаток креативности в людях, отвечающих за городское планирование, объясняет лишь небольшую часть проблем развития

Барьеры креативности (Хаддерсфилд, Великобритания)

Однажды я заинтересовался у группы городских чиновников в Хаддерсфилде, есть ли в их работе творчество. Они хором ответили: "Да, конечно!" Тогда я спросил у них, почему же эта их креативность никак не проявляется в городе, за который они, между прочим, несут коллективную ответственность. Один из них пояснил: "У себя дома я больше ощущаю себя хозяином. Я сам могу управлять своей частной жизнью, исходя из своих предпочтений. Если я чего-то хочу, идеи и соображения как это сделать приходят сами собой. Когда же я на работе, мой кругозор сужается. Как только я вхожу в офис – мир бюрократических процедур, административных систем и субординации, – моя креативность почему-то испаряется".

городов. Во многих странах значительно большую опасность представляют беспорядочные злоупотребления в городской среде, возникающие вследствие отсутствия регулирующих механизмов или невозможности заставить их работать. Это особенно заметно в новых демократических странах Восточной Европы, где слабость и коррумпированность систем контроля за строительством новых зданий, установкой знаков, уличным шумом, загазованностью и т. д. не позволяют разумно контролировать формирование городского ландшафта.

Такие компании как Coca Cola или Marlboro делают скидки магазинам, которые размещают их логотипы на вывесках, так что улицы Софии и Кракова ныне полны кричащих цветов и картинок, не имеющих ничего общего с традициями местной культуры. Когда посреди традиционной малоэтажной застройки возводится высотное здание или ночная дискотека начинает пульсировать лазерными лучами через Невский проспект в Петербурге, приезжие и местные жители понимают, что состоялась сомнительная или незаконная сделка.

Бездумное копирование и нежелание прилагать усилия

Загородные торговые центры обычно отличаются шаблонным и однообразным решением среды без всяких признаков своеобра-

зия и с почти полным отсутствием публичного пространства. В таких местах редко сохраняются элементы природной среды, набор магазинов в них вполне предсказуем, а идея включить в такой комплекс какие-нибудь общественные институты, например, центр искусств или библиотеку, почему-то не приходит в голову их создателям. И хотя ключевым фактором является своеобразие, опасность заключается в том, что города в своем стремлении учиться друг у друга воспринимают успехи лидеров как примеры для подражания и начинают копировать удачные решения, найденные в других местах. При этом они не учитывают местных особенностей, которые и составляют основу успеха. В результате мы видим по всему миру однородную смесь зданий: аквариумов, конференц-центров, музеев, магазинов и ресторанов. (См.: *Urban Age*, Winter 1999.)

Публичные пространства в ходе городского планирования чаще всего возникают по остаточному принципу. Редко встречается продуманная сеть публичных пространств, формирующая альтернативные пешеходные маршруты, как в Барселоне или Риме. В Мюнхене создание более приятной городской среды привело к значительному повышению цен на недвижимость и оправдало строительство подземных автостоянок. В других же городах предпочитают строить более дешевые наземные стоянки для автомобилей, хотя это снижает цены на недвижимость и настроение жителей.

Дороги и перекрестки также являются частью публичного пространства и занимают в центре Лос-Анджелеса 60% всей используемой площади (!), а в других частях города — более 30%, однако дорожные инженеры, кажется, не понимают значения этого факта. В Штутгарте, напротив, внутренняя кольцевая автодорога демонстрирует положительные качества продуманной организации. Летом 2000 года фестиваль *Peripherarock* перекрыл главную кольцевую автодорогу Парижа, чтобы наглухо разделенные этой дорогой сообщества воссоединились в череде рок-концертов и других мероприятий.

Городское освещение — это больше, чем простая регуляция яркости света на улицах: оно создает атмосферу, помогает найти дорогу, является условием безопасности. Хотя подсветка главных монументов основательно улучшилась в Лионе, Мельбурне, Глазго, Вене, возможности освещения используются в этих городах не слишком творчески. Характер каждого района своеобразен, и

подсветка должна подчеркивать это своеобразие. Программа “Искусство освещения” (*Luci d'artista*), реализованная в Турине зимой 1998 года, использовала астрономическую тематику в качестве источника разнообразных сюжетов, выполненных в световой палитре. В этой области есть множество хороших решений: если район небезопасен по вечерам, почему бы не осветить пешеходные дорожки, а если вечерний парк вызывает беспокойство прохожих, можно подсветить листву и установить светильники в траве под деревьями.

Злоупотребление формулами

Городской маркетинг призван подчеркивать идентичность и своеобразие, однако зачастую рождает однообразные, плоские формулы. К примеру, города всегда находят возможность объявить себя “важнейшими центрами”. Так, Бирмингем настаивает на том, что он столь же важен, как Франкфурт — один из крупнейших транспортных узлов Европы и штаб-квартира Европейского Центрального банка. Какой смысл утверждать о своей значительности, если таковая отсутствует?

Цепочка городов на бывшей границе Восточной и Западной Европы — Хельсинки, Берлин, Варшава, Краков, Прага, Вена, Будапешт — преподносят себя как “ворота в Европу”. Почти каждый город считает себя городом фестивалей. И, разумеется, у каждого есть свои живописные окрестности. Набор канонических изображений отражает набор избитых тем: зелень, современные офисные здания, высокотехнологичная промзона вдали от центра, поле для гольфа, толпы на фоне симпатичного кафе. Можете смело поменять название города на этих открытках — существенной разницы все равно не почувствуете, они не отмечены печатью гения места. Есть, правда, редкие исключения: Палермо особенно отмечает свое наследие арабского периода, а в Неаполе даже ввели особую должность советника по городской идентичности.

Значение “гения места”

Обнаружить и выявить местное своеобразие — дело совсем не простое. В Ливерпуле люди понимают значение характерных черт своего города, его креативный потенциал, бунтарский настрой.

Такая эксцентричность по душе и приезжим, особенно в условиях полной безопасности, так что городские маркетологи уделяют равное внимание тому и другому. Если Ливерпуль “весь как на ладони” — живой и бурлящий, то Лестер оставляет тягучее ощущение непомерной скуки, кажется, этот город может заживо похоронить любую яркую идею. Здесь задача городского маркетинга намного сложнее: нужно показать, что за скучным фасадом скрывается разнообразная и энергичная городская жизнь, просто не столь легко читаемая и показная.

Тут необходима “иконическая коммуникация”, способная ухватить и передать суть сложных явлений. То же касается и фестивалей, которые должны отражать местные смыслы и местный творческий потенциал, в то время как их маркетинг, ориентированный на туристов, может вытеснить местную идентичность и повредить общей привлекательности города. Например, в Йорке удалось сгладить негативные эффекты большого наплыва туристов при помощи простых и дешевых способов управления толпой. Городской глашатай громко зазывает туристов в менее людные районы, а туристы, приезжающие на автобусах, получают разные схемы города с различными рекомендованными маршрутами ознакомительных экскурсий. Причем, деньги на разработку и изготовление этих схем дают владельцы магазинов, расположенных по пути следования туристских групп.

Необходимо расширить круг специалистов, работающих в сфере городского маркетинга, привлечь историков, культурологов, географов и других профессионалов из различных областей, способных привнести более глубокое и оригинальное понимание этих вопросов. Сейчас же маркетингом территорий в основном занимаются узкие специалисты-маркетологи, у которых есть набор дельных советов и формул, но редко наличествует по-настоящему глубокое понимание города.

Слабое использование городских активов

Входные точки городов (аэропорты, железнодорожные и автовокзалы) почему-то больше не приветствуют приезжих или возвращающихся домой местных жителей. Реки — будь то лондонская Темза, римский Тибр, или спрятанная в трубу бухарестская Димбовита, — тоже редко вносят позитивный вклад в жизнь горо-

дов. Почему бы, например, не использовать заброшенные церкви в каких-нибудь светских целях? Почему так редко применяют лесопосадки для украшения дорог и одновременно в качестве естественного барьера, как это делают в Руре? По какой-то причине эти эффективные решения не становятся предметом заботы и участия городских сообществ.

Забывчивость

Мы упорно продолжаем стирать из памяти наше прошлое, и это становится новой, совершенно бессмысленной формой вандализма. Память места очевидным образом недооценивается, хотя она очень важна для формирования чувства оседлости, может быть прекрасным креативным ресурсом, дает почву новым идеям, помогает установить необходимые взаимосвязи. Куала-Лумпур и Сингапур в последний момент, когда уже было, вероятно, слишком поздно, пожалели, что стерли с лица земли все свои старые районы. И им уже не помогло воссоздание их как моделей в городских парках развлечений. В Берлине сохранились крошечные отрезки знаменитой стены, разрушенной местным населением, систематически уничтожавшим свидетельства и память о жизни в ГДР. Наверное, в этом, как и в других случаях, можно было найти иное решение.

Внутренняя логика некреативных идей

Власть и политическая воля

Существует множество стимулов и регулирующих факторов, которые воздействуют на городскую жизнь, но не подвластны городским властям. В большинстве случаев муниципалитеты не могут устанавливать налоговый режим и регулировать деятельность налоговых органов. В частности, они не могут снижать налоги на инновационную деятельность или проводить реформу налогообложения, направленную на охрану окружающей среды. Они не вправе влиять на содержание школьного образования, которое могло бы прививать детям креативность и развивать их воображение. У них нет полномочий на законодательное оформление стандартов в экологии, строительстве, использовании отдельных мате-

риалов. Городские власти зачастую теряют контроль даже над дорожной службой, которая переходит в региональное ведение. Не могут они повлиять и на объемы перевозок на междугородном общественном транспорте, особенно на железных дорогах.

Таким образом, города это не острова, которые имеют возможность самостоятельно определять свое будущее. Их полномочия во многом зависят от государственного устройства: чем больше развит федеральный принцип (как, например, в США, Германии, Италии), тем больше полномочий получают обычно крупные города¹. Германские земли могут накладывать вето на федеральные законы, которые их не устраивают, а введенные недавно итальянские регионы могут самостоятельно распоряжаться подоходным и транспортным налогом. Согласно скандинавской системе “свободных коммун”, маленькие и большие поселения могут выйти из-под контроля центрального правительства и самостоятельно вести свои дела².

Тотальная подотчетность

Внедрение креативных принципов в городское управление весьма затруднено из-за подотчетности городских политиков избравшему их электорату. Такая подотчетность снижает темп принятия необходимых решений в городской администрации, что не характерно для частных предприятий, которые действуют на свой страх и риск. В то же время, радикальный демократический принцип тотальной подотчетности мог бы способствовать развитию города путем формирования каналов обратной связи с населением, которые стали бы снабжать городскую администрацию креативными решениями, приходящими “снизу”. К сожалению, так происходит достаточно редко, потому что политики и чиновники боятся слишком высоких требований общества в условиях ресурсных ог-

- 1 Это достаточно спорное утверждение, так как в федерациях значительная часть полномочий достается регионам, а на долю городов обычно остается намного меньше, чем в унитарных государствах, в которых над городами (муниципалитетами) стоит только национальный уровень государственной власти. Такое утверждение сразу выдает британца, жителя страны, в которой регионализм делает первые робкие шаги, да и то лишь на территории Шотландии и Уэльса.
- 2 В Скандинавии действительно сложилась наиболее развитая система местного самоуправления, однако и здесь круг вопросов, решаемых на уровне муниципалитетов, строго определен национальным законодательством. Само существование коммун определяется решениями центральной власти.

раничений. Кроме того, они опасаются, что такой процесс поставит под сомнение легитимность их собственной власти и приведет к образованию альтернативных властных структур.

Бюрократические процедуры

Функция городской администрации — поддерживать цивилизованное сосуществование различных интересов во имя общего блага. Это делается путем сложного регулирования процессов жизнедеятельности города: выдачи разрешений, лицензий, принятия постановлений, решений об ограничении дорожного движения и т. д. При отсутствии стратегического планирования достаточно сложно адаптировать всю эту запутанную систему правил к непрерывно меняющимся внешним условиям. Очень часто бюрократические процедуры пронизывают все городские организации и учреждения и сковывают их креативный потенциал.

Сдерживаемые разнообразными регламентами, городские менеджеры часто не могут использовать творческие ресурсы. Поэтому им приходится искать новые, более эффективные формы организации работы, позволяющие обходить правила: вводить конкурентные принципы в деятельность самой администрации, создавать разнообразные межведомственные рабочие группы, устанавливать партнерства с частными фирмами. И поскольку городские власти постоянно существуют в условиях необходимости сокращения штатов и отказа от неспецифических функций, это иногда заставляет их мыслить и действовать стратегически.

Лечение без профилактики

Принцип “не надо чинить, пока не сломалось” может быть в чем-то житейски оправданным, однако развитию современных городов он приносит больше вреда, чем пользы. Когда власти лишь реагируют на уже возникшие проблемы, они, в сущности, идут на поводу у этих проблем и вынуждены решать их методами, которые подсказывают сами эти проблемы. В результате они продвигаются от кризиса к кризису и занимаются вчерашними проблемами, а не завтрашними возможностями. Высокий темп перемен в современном мире требует дальновидной политики, профилактики и работы с вопросами, которые еще не успели превратиться в про-

блемы. Необходим внимательный мониторинг, выявляющий малейшие изменения, которые могут сыграть заметную роль впоследствии.

Недальновидность и жажда славы

Краткосрочная логика политиков, временных агентств и партнерств направлена в первую очередь на быстрое достижение наглядных результатов, а не на решение долгосрочных проблем. Существует тенденция роста числа громких проектов и фестивалей, которые лишь создают видимость деятельности. Примером могут служить *Grands Projets* в Париже¹. Хотя такие акции мотивируют население, отмечают успехи и достижения или приводят к созданию монументальных объектов, в действительности гораздо большие конкурентные преимущества город получает от внедрения простых обучающих программ или создания новых партнерств с частными или негосударственными организациями. А создание резонанса для таких скромных проектов — это уже задача городского маркетолога.

Власть и патронаж

Сети патронажа и традиционных элит затрудняют доступ к власти и информации, а значит и снижают креативность, не допуская талантливых людей до ресурсов. В каждой стране есть элитные группы, члены которых с легкостью занимают ответственные посты, в то время как настоящий талант может выйти не только из рядов элиты, но и из менее ангажированных образованных слоев. К примеру, новые университеты могут быть более креативными, чем старые и знаменитые, потому что им нужно сделать себе имя, или просто нечего терять. Как показывает анализ Питера Холла (*Peter Hall*), города, отрезанные от магистральной линии развития, чаще других проявляют инновационные качества, чтобы выправить положение (Лос-Анджелес, Мемфис, Детройт, Глазго, Манчестер в разные периоды своей истории). Он также отмечает огромное значение чужаков (иммигрантов и радикалов) в быстром развитии городов.

¹ *Grands Projets* — серия монументальных сооружений, построенных в Париже в 1981–98 годах в рамках программы Франсуа Миттерана по обновлению города.

Неадекватные обучающие программы

Профессиональные системы подготовки городских служащих зачастую имеют слишком узкую направленность, чтобы развивать умение строить креативные взаимосвязи. Так происходит с городскими планировщиками, погружающимися в изучение проблем землепользования и контроля в строительстве, с инженерами, библиотекарями, работниками развлекательных учреждений, экологической и санитарной служб и т. д. Ни профессиональные сообщества, ни работники сферы городского управления еще до конца не осознали сложную и взаимосвязанную динамику завтрашних городов, не прониклись пониманием важности “невидимых связей”, которые обеспечивают идентичность, социальное развитие и сетевую динамику городов.

Профессиональная самозащита

Профессиональный язык, используемый различными специалистами, затрудняет общение и ограничивает мышление. Системы самозащиты и самооправдания профессионалов не выдерживают испытания перед лицом более целостных взглядов на общественные проблемы. К примеру, дорожные службы настаивают на необходимости создания однообразной визуальной среды вокруг главных городских магистралей, чтобы водители не отвлекались во время движения. При этом они не учитывают побочных эффектов такой искусственно деградированной среды, способствующей появлению в лучшем случае граффити, а в худшем — росту преступности и даже повышению аварийности от скуки, одолевающей водителей. Хорошо сбалансированное решение, принимающее во внимание все риски и издержки, требует соединения различных точек зрения. Если креативность расцветает в результате взаимодействия различных дисциплин и профессий и при участии самих городских жителей, то им всем необходимо искать общий язык.

Недостаток интеграции

Городское планирование до сих пор больше сосредоточено на вопросах землепользования, чем на проблемах социальной динамики городов. Разумеется, проще планировать в жанре контроля, а

не в жанре развития или стимулирования, но именно последнее сейчас особенно необходимо. И хотя на словах принцип соединения усилий различных ведомств получает поддержку и одобрение, на деле планирование продолжает работать над экономическими, социальными, культурными, экологическими вопросами по отдельности, в ущерб интересам наших городов.

В тисках стереотипов

Нельзя управлять сложными структурами современного мира с помощью простого контроля, с ними можно работать лишь на основе партнерства и совместных действий. Но даже совместные усилия не приносят положительных результатов, если наш разум находится во власти стереотипов, будь то представления о неэффективности государственной администрации, хищных поведенческих моделях бизнеса или низком профессионализме некоммерческих организаций. Традиционно у каждого сектора есть свое поле деятельности, своя система целей и ценностей, однако сейчас и эти границы смешаются, и некоммерческая организация может заниматься предпринимательством, а частная компания — защитой общественных интересов.

Кроме того, во всех секторах остаются в силе одни и те же ключевые принципы: действенность — достижение поставленных целей; эффективность — достижение максимально возможных результатов; экономичность — наилучшее использование ресурсов, энергии и времени; справедливость — порядочность в ведении дел; высокое качество — ориентация на высокие стандарты (Matarasso, 1993, p. 41). Однако представители разных секторов вкладывают несколько разный смысл в эти понятия. Эффективность — это не просто быстрый оборот капитала или высокие прибыли, это еще и действенность преследуемой цели. Многие полагают, что для бизнеса главная цель — прибыли, но есть компании, которые считают более приоритетными долговечность, влияние, долю на рынке, хорошую репутацию. Прибыль — это лишь одна из шкал оценки результатов. Для Oxfam¹ число спасенных жизней — главный индикатор успеха.

¹ Oxfam — крупнейшая британская благотворительная организация, часть всемирной благотворительной сети Oxfam International.

Кооперация на словах, а не на деле

Существует очевидная необходимость партнерства между местными властями и университетами для преодоления трудностей, вызванных экономическими переменами. Сколько же университетов вовлечено в решение местных задач по преодолению экономического спада, сколько из них помогают местной промышленности освоиться в новом мире? Как много городских администраций работает вместе с университетами над целевыми курсами, необходимыми для исправления местной ситуации? А ведь именно такие связи, установившиеся между Стэнфордом, местными предпринимателями и венчурным капиталом, создали чудо Силиконовой Долины. Тезис о необходимости партнерств стал настоящим заклинанием современного мира, но сколько потенциальных партнерств по-настоящему состоялось?

Слабое представление о мотивах

Городские власти мало верят в людей и их мотивированность и потому не слишком уверены, что могут достичь успеха. Попробуем оставить в покое идею поощрения и поискать другие возможные стимулы к действию. Успешными обществами “с высочайшими темпами экономического развития и высоким уровнем общественного согласия становятся те общества, в которых развита культура взаимного доверия, позволяющая людям ... брать на себя личную ответственность, а также строить долговременные торговые отношения и вести дела с незнакомыми людьми” (Perry 6 Missionary Government, Demos Quarterly, 1995). Иначе говоря, преступность уменьшится не оттого, что мы будем наказывать преступников, а только путем их ресоциализации, возвращения в общество. А улучшение здоровья и экологии возможно только как результат изменения стиля жизни.

Динамика капитала

Рост цен на недвижимость всегда вытесняет из города тех, кто не готов платить высокую цену. Типичная динамика — переход от предприятий легкой промышленности к художественным мастерским, а затем к офисам. Это снижает разнообразие и формирует в городе монотонный экономический ландшафт. Получение разре-

шения на высотное строительство сродни лицензии на печатание денег, но крайне редко эти и иные разрешения, повышающие цену на землю, приносят впоследствии доход в городской бюджет.

Есть ряд причудливых исключений, постановлений городской власти и местных традиций, которые ограничивают эту порочную практику. Их сразу видит внимательный наблюдатель, так как они сильно отражаются на внешнем облике города. Например, в Вашингтоне нет небоскребов, потому что там запрещено что-либо строить выше здания Капитолия, и в результате город растет виришь. В Мельбурне же городские власти стремились сохранить масштаб викторианской застройки, расположенной вдоль улиц, и разместили небоскребы во дворах в глубине кварталов. Получилось, что пешеходы ходят по викторианскому городу, а очертания Мельбурна издали соответствуют космополитическому образу города XXI века.

Движение капитала порождает сложный выбор между снижением цены и повышением качества. Это отражается на застройке городов, где достижение краткосрочных выгод за счет снижения качества и цены вытесняет задачи создания долговечных ценностей. Государство вполне может стимулировать повышение качества жизни, например, путем озеленения, встраивая здания в естественный ландшафт, или сооружая автостоянки, которые походят на произведения искусства. Такая политика окупится, если здания не будут оцениваться вне контекста. Это требует создания методики “контекстуальной оценки”, способной определить реальную цену, не сводящуюся к себестоимости постройки. Ведь существуют реальные издержки в виде появления граффити и развития преступности на фоне неблагоприятной окружающей среды, которую мы создаем, реализуя проекты низкого качества и не проводя консультаций с местным сообществом.

Инновационное мышление для меняющихся городов

Этот раздел состоит из двух частей. Вначале мы рассмотрим некоторые общие тенденции, которые заставляют смотреть на вещи по-новому, а затем выделим ключевые черты нового мышления,

необходимого для создания креативного города. Новые концептуальные подходы к жизни общества и описанные выше социальные, технологические, экономические и политические перемены открывают перед нами совершенно новые возможности, и для того, чтобы в полной мере ими воспользоваться, необходимо развивать навыки нового мышления. Это мышление представляет собой стратегический инструмент и саморазвивающийся механизм, с помощью которого люди могут решать отдельные тактические задачи. Оно позволит адаптировать к новым реалиям весь имеющийся у нас арсенал навыков и способностей и даже обогатить его. Чтобы осознать возможности различных типов мышления и разных способов действия, нам необходимо переосмыслить буквально все: применимость разных уровней абстракции и форм коммуникации (нарративной и иконической), баланс между целями и средствами, стратегией и тактикой.

Основы нового мышления

Как справляться с переменами

Мы давно уже отринули мысль, что будущее может быть похоже на прошлое. Нам все время приходится наращивать адаптивность в условиях перемен, которые захватывают одновременно как идеи, так и деятельность. Помимо собственно технологической грамотности мы должны осваивать новые навыки и способности, в том числе навыки нового мышления. При этом люди лучше овладевают теми возможностями, что им предоставляет прогресс, чем развивают в себе ответственность перед лицом новых обязанностей, которые несут с собой перемены. Они с легкостью справляются с частными и локальными проблемами, которые затрагивают их лично, например, начинают пользоваться электронной почтой, но им гораздо труднее разобраться в сложных структурных изменениях, которые проявляются в тех сферах, которые не касаются их непосредственно. Такие перемены принципиально сложнее любых технических вопросов, и только структурный подход позволит найти устойчивые стратегические решения.

Возьмем, например, современную систему пенсионного обеспечения, которая базируется на отчислениях с зарплат работоспособных людей, численность которых значительно превосходит ко-

личество пенсионеров. Но что произойдет, если демографическая пирамида перевернется? И ведь такая тенденция наблюдается уже больше десятилетия, а ответа на этот вопрос все еще нет. Другим примером может служить намечающийся всемирный кризис водоснабжения стремительно растущих городов, который может обернуться серьезными проблемами в будущем. Население столицы Йемена Саны всего за 30 лет выросло со 130 тысяч жителей до полутора миллионов, и запасы подземных вод в регионе практически истощены. Это был вполне предсказуемый факт, однако правительство не приняло никаких предупредительных мер.

Новое мышление могло бы подсказать нам массу решений для новых проблем, но его формированию препятствует огромный поток обрушившейся на нас информации. Сам город является неисчислимым источником множества новых сведений, обилие которых приводит к перегрузке и потере чувствительности. Поэтому внимание (способность концентрироваться, слушать, запоминать) становится важным фактором производства, сравнимым с финансовыми, трудовыми, креативными ресурсами. Мы должны помнить, для чего нам нужна та или иная информация, и понимать, что технология лишь средство производства, а не его цель. Нам необходима целая система фильтров, переводчиков, декодеров, причем не только в технологическом смысле — нужны также люди, которые помогут нам сортировать, каталогизировать и отсеивать информацию — своего рода супер-библиотекари, способные к самостоятельному суждению. Окружающая среда также может быть приспособлена для обработки информации. Для этого в ней должны быть предусмотрены специальные места для размышления.

Работа ума, установки и мировоззренческие сдвиги

Управление новыми ресурсами города требует серьезной переоценки того, чему следует учиться, о чем думать, какие соображения принимать в расчет, а какими пренебрегать. Нам потребуются новые критерии, позволяющие отсеивать и интерпретировать информацию, более широкий взгляд на оценку перспектив, включая внимательный учет имеющихся ресурсов и свободный полет мысли при решении проблем. Как можно этого достичь? Ключевыми моментами являются здесь: смена установок мышления, переосмотр принципов и подходов, новые способы генерации идей. Но

что вообще такое “работа ума”, “мировоззрение”, и каким образом в этой области достигаются какие-то сдвиги?

Работа ума — это производимые им операции. Ум работает по некоторым модельным схемам, и это неплохо, так как, пользуясь системой аналогий, концепций, установленных взаимосвязей и интерпретаций, наш разум просеивает информацию и в целом справляется со своими задачами, ориентируясь в многообразии этого мира. Среда или контекст определяет то, что мы видим, как мы это интерпретируем, какие средства применяем в той или иной ситуации. Например, если спросить: “Какое слово мы записываем буквами: О, Б, Л, А, К и О”, то любой ответит: “облако”. А если сразу же задать вопрос: “Что пьют коровы?”, большинство людей скажет: “Молоко”. Аналогичный пример связан с оптической иллюзией при рассматривании изображений молодой девушки и пожилой женщины. Вначале одной половине группы показывают картинку с портретом молодой девушки, а другой — с портретом пожилой женщины. Затем всем участникам эксперимента показывают комбинированную картинку, и редко кто думает, что видит что-то новое: половина видит на этой картинке пожилую женщину, а другая половина все ту же молодую девушку. Мозг слышит то, что он ожидает услышать, видит то, что ожидает увидеть, отбрасывая все остальное. Это явление называется “контекстуальным предопределением”. Оно имеет над нами большую власть, потому что оперирует на бессознательном уровне.

Тот же механизм действует и в более сложных мыслительных ситуациях. Специально обученный человек всегда рассматривает проблему с позиций своего образования и имеет вполне законный интерес в продолжении устоявшейся практики. Землепользователь или инженер по транспорту не захочет и слышать, что его профессия уже не так актуальна при решении современных городских проблем, и будет с пеной у рта отстаивать огромную важность своих подходов. Люди не смогут спокойно работать и не станут более креативными и открытыми, если увидят, что что-то угрожает их профессии. Наоборот, они решат, что креативный подход — это злостный и опасный заговор. Однако соотношение сил, в том числе и в системе местного самоуправления, будет постепенно меняться, потому что те, кто готов предложить более эффективные методы мышления и организации дел, смогут повысить свой статус. В то же время, узкие специалисты будут терять влияние и, ес-

ли они не смогут адаптировать свою специализацию к новым реалиям и не научатся действовать более гибко, то превратятся просто в технических работников.

Мыслительные установки определяют, как в разных ситуациях люди структурируют свои мысли и совершают выбор, одновременно практический и идеалистический, основанный на ценностях, жизненной философии, традициях и устремлениях. Установки — наиболее удобный способ мышления и принятия решений. Они диктуют не только поведение человека в его маленьком частном мире, но и его действия на любом поприще, поскольку включают предрассудки, приоритеты и их рационализацию.

Таким образом, смена установок — прежде всего переход к другим принципам рационализации поведения, ибо люди предпочитают, чтобы их поведение было последовательно и объяснимо (хотя бы для них самих). Решающим фактором является смена установок городских менеджеров и организаций, принимающих участие в жизни города и формировании городской среды. Причем, необходимо изменить их подходы и установки в целом, системно, а не в отдельных частях.

В процессе таких сдвигов человек полностью переосмысливает и переоценивает свои позиции, функции и представления, которыми он руководствуется в своей деятельности. В благоприятной ситуации, когда человек достаточно открыт, этот процесс происходит легко и перемены приходят сами собой. В иных случаях это становится результатом наблюдения за переменами в окружающем мире и в людях. Но, вероятно, чаще всего установки мышления меняются под прямым воздействием внешних обстоятельств, например, в кризисных ситуациях. “Эврика! — кричит тогда наше сознание, — оказывается, мир устроен иначе”. Скажем, если диктатор заходит слишком далеко, необходимость применения демократических процедур вдруг становится очевидной. А в ситуации экологического бедствия может сформироваться понимание необходимости устойчивого развития.

Смена установок

Смена установок трудна, она выбивает из колеи и зачастую пугает человека. Трансформация такого рода бывает более или менее эффективной, когда она происходит в непосредственном опыте, в ре-

зультате наблюдения за деятельностью других или в результате освоения новых концепций. Наилучшим средством для смены установок является личный опыт, буквально заставляющий человека изменить свою деятельность, к примеру, участие в проекте развития городского сообщества на принципах устойчивого развития. Это дает гибкий опыт понимания, обучения и строительства новых отношений. Причем, непосредственное понимание позволяет интернализировать обучение, сделать его воспроизводимым в любых ситуациях, независимо от контекста. А вот посещение городов, где уже применяют креативный подход к городскому планированию, и знакомство с деятельностью более продвинутых коллег представляет собой косвенный опыт и не может оказать столь же существенное влияние на установки человека. Но и такой опыт может оказать позитивное воздействие, особенно если рассматриваемый проект основывается сразу на нескольких разных принципах, например, на использовании интернет-технологий как средства защиты прав граждан и создания рабочих мест одновременно. Наконец, еще один путь изменить понимание жизни города — это знание, почерпнутое из книг или в процессе обучения. Этот путь эффективен лишь в том случае, если изменение мышления ведет за собой также изменение деятельности. Но работает ли образование в этом направлении? Дает ли оно молодым людям достаточно возможностей познакомиться с опытом других людей, опробовать себя на различных поприщах, увидеть разнообразие условий жизни, повысить осведомленность о разных жизненных средах? Лишь в этом случае они смогут понять мир своих городов.

Смена поведения

Есть шесть способов изменить поведение и восприятие человека:

1. Принудить его силой или посредством установления правил и ограничений.
2. Подкупить его с помощью денег или каких-то иных благ.
3. Убедить его, используя веские аргументы.
4. Обмануть его или одурачить.
5. Соблазнить (здесь мы имеем дело со странным сочетанием добровольного и принудительного).
6. Создать и продемонстрировать принципиально новые вдохновляющие модели.

Городской менеджер, убежденный в необходимости креативных перемен, должен разработать стратегию, направленную на смену установок сознания городского сообщества. Должна ли такая стратегия строиться по принципу “сверху вниз” или “снизу вверх”, учитывая, что самым эффективным является непосредственный опыт? Вряд ли здесь возможны простые и однозначные решения. Скорее всего, здесь потребуется сложная комбинация разных приемов и методов стимулирования людей, рассчитанных как на быстрое, так и на долгосрочное воздействие. Например, аргументированное убеждение публики — это самый сложный и долгий путь, но, вероятно, и самый эффективный и надежный в долгосрочной перспективе.

Применение нового мышления

Новое мышление должно воздействовать на политику сразу на трех уровнях: на концептуальном, на уровне отдельных дисциплин, а также на уровне внедрения. Воздействие на первом уровне направлено на смену представлений о городе в целом и подразумевает парадигмальные сдвиги в понимании городов. Это связано с переосмыслением понятий, которые, в конечном счете, определяют действия, и является важнейшим моментом, так как определяет способы рассмотрения и решения проблем на других уровнях.

Хорошим примером может служить идея восприятия города как живого организма, а не машины или механизма. Принятие такого представления смещает фокус городской политики от поддержания физической инфраструктуры к регулированию динамики города в целом и общей заботы о благополучии и здоровье людей. Возникающий в результате систематический подход к решению проблем города основывается на представлении об “устойчивом развитии”, которое появилось в середине 1970-х в качестве реакции на публикацию доклада Римского Клуба “Пределы роста” (Meadows et al, 1972) и привело к радикальной смене парадигм. Другим примером мировоззренческого сдвига может служить переосмысление роли транспорта как средства достижения доступности, а не повышения мобильности. В 1970-х это привело к появлению пешеходных зон. Эти примеры хорошо иллюстрируют тот уровень, который относится к парадигмальным сдвигам и смене установок мышления.

На уровне отдельных дисциплин политика сводится к переосмыслению существующих подходов в хорошо известных областях, таких как транспорт, охрана окружающей среды, экономическое развитие, социальные службы и оценке эффективности существующих моделей и подходов к решению проблем. Например, в сфере транспорта это вполне может выражаться в отказе от планирования в расчете только на частные автомобили и создании новой гибридной модели, сочетающей преимущества общественного и частного транспорта. Или это может проявиться в переименовании городских служб и департаментов. Например, если вместо “социальной защиты” мы начнем говорить о “развитии сообщества”, это послужит сигналом идеологического сдвига от понимания “горожанина как жертвы” (пожаров, преступности, социального неравенства) к пониманию “горожанина как потенциала развития” города, которое несет в себе намного более позитивный смысл.

Наконец, на уровне внедрения политических решений новый подход требует формирования конкретных механизмов, таких как схемы финансирования и планы, детализирующие развитие в определенных направлениях. К этому же уровню относятся и программы грантового финансирования, рассчитанного на определенные целевые группы, и системы возврата налогов и иные механизмы фискального стимулирования, отражающие приоритетные направления развития.

Характеристики нового мышления

Интегральные подходы и размывание границ

Зашоренное мышление, в котором все разложено по полочкам и сведено к простым бинарным оппозициям, не способно генерировать решения будущих городских проблем. Чем больше аспектов проблемы мы рассмотрим, тем более изобретательным будет наш подход к ее решению. Разностороннее рассмотрение проблем на разных уровнях, с различной глубиной, с позиций различных дисциплин и сфер знания позволяет увидеть даже мельчайшие ошибки, допущенные в прошлом. Это вовсе не обесценивает существующее специальное знание, напротив, технические навыки инженера и планировщика будут по-прежнему необходимы, но

для решения большинства городских проблем потребуется их интеграция с другими сферами знания, особенно с науками о человеке и обществе. Ведь знания, накопленные в области истории, антропологии, культурологии, психологии, мало учитываются в городском управлении. Вопросы транспортной системы и функционального зонирования города не всегда связаны только с автомобилями и землепользованием. Если бы планировщики транспортной системы лучше разбирались в психологии, культуре или ментальной географии, они бы гораздо осторожнее строили автостреды, разрезающие надвое жилые районы. Однако при нынешнем положении получается, что решение спровоцированных этим социальных и криминальных проблем — задача совершенно других ведомств.

Мы движемся вперед, отягощенные грузом истории, в которой превалировало бинарное мышление, и зачастую скептически относимся к интегральным и междисциплинарным подходам. Бинарное мышление склонно к достижению компромиссов, а не стремится к взаимной выгоде сторон. На протяжении XIX и XX веков преобладала тенденция специализации и иерархизации знаний. В результате сегодня мы знаем больше о меньшем. Мы игнорируем связи между дисциплинами, динамику взаимодействия частей в рамках целого, принципы экологической саморегуляции, действующие в сложных системах. Между тем, новое мышление базируется на цикличности и стабильности процессов, когда вложения обязательно дают какие-то результаты на выходе, которые в свою очередь дают начало новому циклу. В рамках этой схемы все возвращается вновь и вновь в какой-нибудь новой форме. Это сильнее всего контрастирует с примитивными представлениями о прогрессе, сформированными в рамках линейной логики, которые препятствуют пониманию складывающихся моделей и противоречий в динамике городов. К примеру, строительство новых дорог часто приводит просто к росту числа машин и загрязнению воздуха, а снижая мобильность, мы иногда можем повысить уровень доступности. Сегодня невозможно с уверенностью сказать, каким образом достигается синергия между культурой, экономическим развитием и экологической безопасностью, и как движение транспорта влияет на психологию. Но в случае дальнейшего роста дистанции между дисциплинами нас поджидает опасность исчезновения общего языка, пригодного

для описания развития городов, и тогда специалисты в решении различных городских проблем просто не смогут друг с другом общаться. А когда исчезает способность общаться, кризис неизбежен.

Рассматривая воздействие глобализации на различные культуры, можно отметить ряд трудностей, с которыми сталкиваются унифицированные каноны знания, принятые во многих областях. При этом интеллектуальные границы размываются, возникают принципиально новые комбинации знаний. Ключевое значение имеет взаимная оценка значимости различных дисциплин. При междисциплинарном планировании различные сферы учитываются одновременно. Каждая из них сохраняет в этом процессе свою целостность, но все они взаимно обогащают друг друга. Однако это лишь первый шаг. При интердисциплинарном планировании различные формы и виды исходного знания переплетаются, образуя гораздо более связанное целое, и новые концепции и идеи рождаются как раз в местах их пересечения. В таком процессе каждая дисциплина в корне меняется и обогащается за счет формирования по-настоящему инновационных подходов. Если, например, смешанная команда работает над проектом переработки мусора с использованием нетрудоустроенных граждан в рамках некоммерческой организации, то такая инициатива будет иметь очень многосторонний эффект. Фокусируясь на защите окружающей среды, такой проект одновременно использует безработных, что гарантирует экономическую устойчивость, а так как он использует организационную структуру некоммерческой организации, он может иметь широкую социальную базу. Кроме того, такого рода инициатива оказывает социальное, а в конечном счете, и экономическое воздействие, развивая у населения новые менеджерские навыки.

Другим примером может служить интегративный подход, положенный в основу проекта в Эмшер-Парке, создатели которого сумели превратить слабые стороны в сильные. Заброшенная индустриальная территория пошла по пути развития исследований и разработок, первоначально направленных на решение задач собственного возрождения. С самого начала проект включал разнообразные составляющие: университетские исследования, разработку продуктов в коммерческих лабораториях, пилотные проекты по их внедрению в перепрофилированных заводских по-

От оружейных складов НАТО к раю для лошадей: изобретательная конверсия, поддерживавшая местные традиции (Твистеден, Германия)

Склад амуниции Твистеден рядом с Кевеларом в германской земле Северный Рейн-Вестфалия был закрыт в 1994 году, что привело к сокращению 196 рабочих мест в округе и резкому снижению спроса в местных магазинах в связи с отъездом солдат. В 1995 году началась конверсия этого объекта в конный завод и центр выращивания грибов. Площадь объекта составляет 370 акров, из которых 160 покрыто лесом. На этой территории находится 350 бункеров, построенных из закаленного кирпича, жилые помещения и административные здания. Местные власти, имеющие хороший контакт с местным сообществом, стимулировали его на поиск креативных решений по утилизации объекта.

Поскольку стоимость разрушения бункеров значительно превосходила возможные выгоды от любого использования данной территории, идея снести эти сооружения площадью 165 квадратных метров каждый была отвергнута сразу. Таким образом, нужно было найти применение для бункеров.

Была высказана идея превращения бункеров в хранилища и склады, а также создания в них грибной плантации, но обе они не окупались. Предприниматель Хайнц Феррайт, знавший о региональных традициях скачек, понял, что можно занять рыночную нишу, сформировавшуюся из-за нехватки хороших площадок для тренировки лошадей и наездников. Армейский склад был недалеко от нескольких ипподромов и в достаточно тихом месте, подходящем даже для нервных лошадей.

Работы начались в 1995 году. Существующая инфраструктура значительно упростила и ускорила конверсию. В лесу была построена арена для скачек на 1300 метров. Бывшая зона отчуждения длиной в 6 километров стала площадкой для тренировок на выносливость. Солдатские бараки были переоборудованы под жилье для тренеров и сотрудников, в 110 бункерах разметили стойла для 450 лошадей, 60 бункеров стали использовать для выращивания грибов, а еще 50 отдали под складские помещения. Построили также ветеринарный госпиталь и ресторан.

В результате в округе было создано 130 рабочих мест, и еще 190 рабочих мест – у соседей по производственной цепочке. Появление лошадей возродило местное сельское хозяйство: окрестные фермеры снабжают лошадей сеном и соломой, также создавая новые рабочие места. Гостиничный бизнес начал получать дополнительные прибыли от туристов, приезжающих посмотреть на парк.

Источник: адаптированный материал Елены Флорин (Elena Florin/Economic Development Abroad Washington)

стройках (которые использовались для поддержания исторической преемственности) и новых зданиях, построенных по экологическим принципам.

Профессионалам, конечно, трудно будет смириться со снижением их статуса в рамках интегративного подхода к планированию. Технические, научные и финансовые дисциплины претендуют на более высокий статус в сравнении с гуманитарными и общественными науками. Но в будущем настойчивая необходимость в городских лидерах, знающих толк в коммуникации, социальной динамике и сетевых технологиях управления, наряду с планированием и финансовыми вопросами, неизбежно изменит расстановку сил.

Своеобразным водоразделом, который необходимо преодолеть, чтобы войти в новый мир, является понимание того, что логика научного метода сама по себе недостаточна для решения проблем города. Ее необходимо дополнить воображением, интуицией, целостным пониманием и экспериментом. Сила креативного воображения в том, что это “способность думать о вещах, какими они могли бы стать, это интенция ума, источник продуктивности, открытий, нововведений...; она не противостоит рациональности, а скорее, является возможностью значительно обогатить рациональное мышление” (Kearney, 1998). Поиск альтернативных путей является особой, изощренной формой рациональности, которую следует ценить, а не бояться. Различные формы знания не надо рассматривать как несовместимые; наоборот, они должны воодушевлять и подхлестывать друг друга. Современная эра расцвета научного рационализма “отмечена навязчивой идеей формирования абсолютно рационального миропорядка, порядка, который

стер бы все следы противоречий, характерных для прежнего образа жизни” (Clarke, 1997). Однако именно эти противоречия, которые в действительности указывают на значимость связей и сотрудничества, таят в себе множество решений городских проблем.

Смена метафоры: от машин к организмам

Образы и метафоры порой обладают огромной силой. Они определяют мировоззрение, структурируют мышление и формируют деятельность. Механистическое мировоззрение предлагает механистические решения, в то время как мировоззрение, основанное на биологических параллелях, гораздо чаще порождает устойчивые, способные к самовоспроизводству идеи для развития городов. Первичной метафорой, которая характеризует новое мышление, является представление о городе как о живом организме. Она представляет парадигмальный сдвиг в понимании городов, заставляя сосредоточить внимание на балансе, взаимозависимости и взаимодействии отдельных частей в рамках устойчивой целостности. Таким образом, она резко контрастирует с модернистской метафорой города как машины, и это заставляет делать акцент на здоровье, благополучии, людях, жизненном опыте самих городов, а не на их инфраструктуре, зданиях и территории. Этот “биологизированный” образ обладает значительно большим потенциалом в решении городских проблем.

“Город-машина” — это авторитарный образ, рисующий картину закрытой системы с контролируемыми и измеряемыми причинами и следствиями; в нем почти нет места для людей. Механистические образы оказывают фундаментальное влияние на то, как мы думаем об организации, планировании, дизайне, архитектуре и городском сообществе. Это они сформировали представление, что всегда кто-то должен быть “у руля”, управлять машиной. Но условия для механической организации общества ушли в прошлое: такие системы уже не могут оставаться закрытыми. Машине не свойственна гибкость, ибо она создается для реализации единственной функции (Greenhalgh et al, 1998).

Метафора “город-организм” предлагает более интересные организационные принципы и новый язык для урбанистики: скелет может олицетворять топографию, артерии и вены — транспортную систему, кишечник — службы водоснабжения, нервная система —

линии электропередачи и связи и т. д. Это полезные параллели, так как, среди прочего, они позволяют говорить о состоянии здоровья города. Так, инфарктом для города может обернуться паралич городского транспорта, когда все останавливается — кровь прекращает пульсировать по сосудам-дорогам, а неконтролируемый рост населения можно сравнить с опухолью. Такие органические метафоры помогают взглянуть на город с позиций диагностики, предписаний и лечения.

Диагноз предполагает освидетельствование: измерение пульса города и выявление существующих в нем проблем. Медицинское заключение может гласить, что у города, скажем, “проблемы с обменом веществ — он достиг пределов своего роста”. В результате он перестал соответствовать своим целям, роли и потенциалу, стал дисфункциональным. Но наше нынешнее мировоззрение не позволяет увидеть такую взаимосвязь между ростом города и опасностью системного кризиса. Исторически город рос органично, удовлетворяя одни потребности и создавая другие, но всегда — с некоторой долей саморегуляции. В результате неконтролируемого роста населения структура города деформируется и это ведет к экономическому, экологическому и социальному системному кризису. Во многих городах слишком много людей и недостаточно ресурсов, однако, как и в случае со злокачественной опухолью, процесс уже вышел из-под контроля. Эрби Жирарде (*Herbie Girardet*) отмечает, что ненасытные требования городской машины “начинают превосходить возможности нашей планеты”. Жирарде доказывает необходимость цикличного подхода к городскому хозяйству, при котором все отходы используются вновь и вновь. Если вторичная переработка охватывает все сферы, а отходы являются потенциальным активом, города могут создавать собственные ресурсы, снижая нагрузку на окружающую среду (Girardet, 1992a).

Вслед за диагнозом следуют предписания. Является ли ампутация верным средством? Может быть, стоит рассечь города на части, создав вместо них деревни городского типа? Или здесь нужно лекарственное лечение? Мы можем защищать принцип мягкого управления ресурсами, эффективного использования дорог, контроля над загрязнением, налогового стимулирования, но все эти методы не дают исчерпывающего решения наших проблем. При всей жизненной важности этих условий функционирования городской системы это только начало, необходимый базис. Принципи-

Креативное использование времени: преодоление проблем периодов затишья и перегруженности в ресторанах (Гонконг и Токио)

Говорят, что есть слишком быстро или слишком медленно — довольно вредные привычки, но иногда это приходится делать. В ресторане отеля Kowloon в Гонконге цены меняются в зависимости от времени суток. Для максимальной загрузки ресторана в периоды затишья цены каждый час растут — с 12,5 долларов в одиннадцать утра до 33 долларов в семь вечера. Разумные едоки даже едят впрок: съедают поздний обед и ранний ужин за один присест. Горничные выдают постояльцам специальные меню, в которых показана динамика цен в течение дня в ресторане. Некоторые гости проводят за едой по многу часов. Внедрение этой идеи повысило оборот ресторана на 30%.

В токийском ресторане Tohtenko решают противоположную проблему. Чтобы преодолеть перегруженность, посетителям предлагают платить по 35 центов за минуту. Рекорд скорости поедания одного блюда составляет четыре минуты, и многие посетители уже научились есть с чудовищной скоростью: средняя скорость поедания типичного обеда составляет 12 минут, что стоит четыре доллара, в то время, как в обычных ресторанах такой обед стоил бы около 15 долларов. Затею Tohtenko уже начали копировать многие заведения Токио.

Источник: Питер Хадфилд (Peter Hadfield, USA Today, November 1998)

связана с экономическими формациями. Время XXI столетия существенно отличается от доиндустриального или индустриального времени, и наше понимание времени как ресурса жизнедеятельности требует адаптации к современным условиям. В доиндустриальную эпоху время, вслед за природой, было циклично, а в индустриальный период за ним следили по часам на башне или по расписанию поездов. Для упорядочивания международной торговли потребовалась унификация стандартов измерения времени и создание часовых поясов. Индустриальное время было линейно, регулярно и стандартизировало буквально все процессы. Но если сезонные ритмы не отвечали запросам индустриальной эры, мы не можем пред-

полагать, что концепции, выработанные исходя из потребностей индустриализации, также хорошо послужат и в условиях подвижной и быстрой постиндустриальной городской жизни. Нам всегда нужны надежные ритмы для поддержания равновесия в переменчивом мире, но каким должно быть время в глобализованном мире — мы еще четко себе не представляем. [См. "The Time Squeeze", Demos Quarterly, 1995.]

Изменившаяся концепция времени позволяет осуществлять моментальные коммуникации через границы часовых поясов, создает условия для круглосуточных рынков, магазинов, работы и отдыха. Интенсивность современной городской жизни заставляет ощущать как бы уплотнение времени вокруг нас. Новая ментальная география неустойчива — слишком много информации упаковано в небольших пространствах на коротких отрезках времени. Мобильность все больше уплотняет время, заставляя переживать его физически, пока наши тела с трудом адаптируются к трудностям быстрого перемещения в пространстве. Далекие места кажутся ближе, так как нужно меньше времени, чтобы до них добраться. Так, для жителей Лондона Париж теперь стал ближе, чем Корнуолл¹.

Время — это экономический предмет потребления, своеобразная форма капитала. Мы не можем себе позволить растрачивать его попусту, даже в городской толчее, по дороге на работу. Оно отражает и другие аспекты разделения общества: бедным приходится без конца убивать свободное время, а богатым, напротив, никак не хватает времени, чтобы в полной мере насладиться своим достатком. Умение использовать время, а не просто заполнять его, имеет первостепенное значение как показатель перехода от богатства к благополучию. Новые ритмы постиндустриальной эпохи могут породить право на время и связанную с этим ответственность за его использование.

Устойчивое развитие — ключевая концепция нашей эпохи. Она дает нам новые возможности интерпретации всего происходящего в мире, заставляет нас думать о наследии, которое мы оставим, и о справедливости по отношению к последующим поколениям. Эта концепция постулирует необходимость учитывать потребности будущих поколений при удовлетворении наших текущих по-

¹ Корнуолл — полуостров и одноименное графство на юго-западе Англии, в 280 км от Лондона.

требностей. И она несомненно влияет на концепции городского развития. Устойчивое развитие — значительно более богатая концепция, чем экология. Она должна сформировать новые представления в таких областях как психология, экономика и культура. И в этом же русле получает развитие новое мышление и выявляются новые устойчивые формы креативности.

На первый взгляд, понятия креативности и устойчивости несовместимы. В самом деле, требование устойчивости накладывает ограничения на творческие устремления, подчеркивая необходимость оценки их возможных последствий. Устойчивая система должна быть упругой по отношению к ударам извне. Эти ограничения действуют и в других областях. Так, экономическая устойчивость предполагает поддержание определенного уровня доходов или требует, чтобы экономические инициативы учитывали такие факторы как преступность, неуверенность, неравенство образовательных возможностей. Социальная устойчивость подразумевает минимизацию доли социально незащищенных слоев, стремление к социальной справедливости, обращает особое внимание на необходимость участия местных сообществ в социальных процессах. Условием институциональной устойчивости является возможность долговременного функционирования различных институциональных структур.

Гораздо реже принимают в расчет политическую устойчивость. Однако любой проект в долгосрочной перспективе зависит от политической воли и толерантности политиков. Концептуальная устойчивость предполагает внутреннюю и внешнюю согласованность и последовательность действий, которая необходима, в частности, для получения политической поддержки, но главное — для достижения ожидаемых результатов. Культурная устойчивость призывает при осуществлении и планировании любой деятельности учитывать культурный контекст, т.е. образ жизни людей и те ценности и убеждения, которые его формируют. Наконец, нельзя забывать и об эмоциональной устойчивости. Мы совершаем множество поступков, руководствуясь эмоциями, в которых не всегда отдаем себе отчет. Например, устойчивость преподавательской деятельности зависит от позитивных эмоций, вызываемых этим трудом не в меньшей степени, чем от денежного вознаграждения¹.

1 Спасибо Франсуа Матарассо за прояснение этого тезиса. (Примеч. автора.)

Действительно, мы счастливы, потому что испытываем чувство благополучия, а не потому, что много зарабатываем. И мы всегда предпочтем это чувство благополучия формальному повышению доходов, которое просто толкает нас на новый виток потребления. (См.: Argyle, 1987.)

Расширение возможностей познания

Западное общество склонно ценить некоторые типы знания, а именно научно-лингвистические, выше других. Вера в то, что возможна лишь одна форма познания, имела непосредственное воздействие на институциональную структуру нашего общества. Линейное мышление разбивает все на элементы, настаивая на том, что единственно значимым базисом для принятия решений является их логическое обоснование. Новое знание создается в жестких границах этого допущения и оказывается в ловушке собственной внутренней логики. Например, организации отбирают для работы людей, которые склонны мыслить по канонам, уже сложившимся в этих организациях. Завышенная ценность логических форм мышления заслоняет от нас другие формы, а также людей, способных мыслить иначе — тех, кто мыслит гибко и оперирует неожиданными взаимосвязями.

Образовательные системы медленно открывают для себя возможности развития более разнообразных мыслительных и познавательных способностей (Gardener, 1993). В сравнении с познавательно-лингвистическими навыками другие формы познания (пространственные, визуальные, музыкальные, кинестетические, личностные, психологические и межличностные) остаются в основном за рамками учебных программ. Написанное слово жизненно важно для нашей культуры, но мы почти не используем иные ресурсы, которые могут быть полезны для ее развития. В каждой ситуации есть формы знания, которые способствуют достижению цели, и другие, которые ограничивают наши возможности. Мы сможем творчески решать городские проблемы только в том случае, если будем использовать множество различных подходов, точек зрения и механизмов интерпретации.

Различные культуры и исторические эпохи вырабатывали свои каноны познания, где одни формы выступали на передний план, а другие оставались в тени. На заре индустриальной эпохи, когда

обучение следовало идеалу хорошо отлаженной машины, особенно ценилось механическое запоминание. В развитых индустриальных и постиндустриальных обществах больше ценятся логико-математические и лингвистические формы познания. В век креативности нам потребуются все возможные формы знания и способности людей, они должны служить источниками вдохновения, способами отображения мысли, информации и теории. Картина может выражать мысль, музыкальное произведение — служить отголоском политических настроений, а фильм — предлагать картину возможного будущего. Достижения в области медиа-технологий демонстрируют те огромные возможности, которые открывает использование альтернативных форм передачи информации в современном мире. Теперь их просто уже невозможно игнорировать.

Нам придется также заново отвечать на вопрос, когда и где мы должны учиться. Темп происходящих в мире перемен разрушает наши представления о фиксированных этапах жизни и линейном ее развитии. Уже отживает свой век трехчленная модель жизненного цикла: учеба — работа — пенсия. Уходят и сопутствующие ей социальные и экономические структуры. Становится очевидна необходимость непрерывного обучения, происходящего в течение всей жизни, где все новые циклы обучения помогают людям адаптироваться в быстро меняющихся обстоятельствах. Это подрывает монополию традиционных поставщиков образовательных услуг, ибо возникает все больше возможностей получения образования, причем они появляются в самых неожиданных ситуациях и становятся все более неформальными. Теперь можно учиться и дома, и на работе, и в библиотеках, и в университетах и даже во всех этих ситуациях одновременно.

Растущие возможности получения образования позволяют людям из самых различных культурных и демографических групп выходить на передний план и реализовывать свои таланты. Новый независимый Университет третьего возраста, где учатся люди старше 50 лет, бросил вызов глубоко укоренившейся в системе образования дискриминации по возрастному признаку. И хотя политика в отношении пенсионеров становится все более гибкой, может быть, мы еще недостаточно научились ценить и использовать людей с огромным и разнообразным жизненным опытом? В то время как издержки на содержание огромной армии пенсионе-

Пожилые люди охраняют здоровье бедняков (Манила, Филиппины)

Проблемы пожилых людей редко появляются на повестке дня в городах-гигантах. В Маниле более 200 организаций занимаются проблемами бездомных детей, но проблемы стариков, кажется, никого не волнуют. В такой ситуации проект “Коалиция услуг, предоставляемых пожилыми людьми” (*Coalition of Services of the Elderly*) выглядит совершенно новаторским. В рамках этого проекта каждая община сквоттеров Манилы выдвинула из своих рядов по два пожилых человека на должности “общественных геронтологов”. В течение трех дней врачи, стоматологи и медсестры обучали их навыкам первой помощи и профилактики заболеваемости среди стариков. Вооруженные докторским чемоданчиком, в котором есть градусник, приборы для измерения давления и содержания сахара в крови, инструменты для стоматологического осмотра и основные лекарства, общественные геронтологи работают в качестве ценных и в то же время недорогих посредников между профессиональными медиками и скептически настроенными по отношению к медицине сквоттерами. Регулярный мониторинг гарантирует, что они поддерживают и развивают свои навыки. А члены их общин стали более здоровыми.

Источник: Хабитат (*Habitat*)

ров в нашем постоянно стареющем обществе непомерно растут, огромные ресурсы талантов и умений остаются невостребованными. Нам предстоит проделать еще много сложной творческой работы, чтобы по-настоящему оценить потенциал как пожилых людей, так и молодежи.

Расширение форм коммуникации

Важно понимать разницу между различными формами коммуникации, особенно между нарративной и иконической. Нарративная коммуникация является протяженной во времени; она способствует рефлексии, направлена на конструирование аргументации и

действует в “широком диапазоне”, так как имеет исследовательские функции и связана с критическим мышлением. Она отличается “низкой плотностью”, т. к. выстраивает смыслы медленно, шаг за шагом. В противоположность этому, иконическая коммуникация имеет “узкий диапазон” применения и очень четкие, сфокусированные цели. Это материал “высокой плотности”, который стремится “сжать смыслы” в коротком временном промежутке. Ее воздействие очень эффективно за счет использования символических приемов, которые обеспечивают значительность передаваемым смыслом. Характерным примером иконической коммуникации являются рекламные материалы благотворительного фонда Action Aid¹, которые не содержат никаких объяснений, а просто стимулируют зрителя на немедленное действие: сделай свой взнос на борьбу с бедностью прямо сейчас.

Актуальная задача творческих городских инициатив — вложить выработанное в ходе нарративной коммуникации глубокое понимание в проекты, обладающие иконической силой. Такие эмблематические проекты способствуют быстрому достижению цели. Благодаря заложенной в них символической идее они позволяют избежать многословных объяснений, описаний и обучения. В таком контексте первостепенное значение приобретают замечательные примеры из практики проведения кампаний, работы лучших символических проектов, деятельности лидеров-визионеров. Например, базирующаяся в Калькутте группа PUBLIC² занимается улучшением жизненных условий людей в Индии путем организации кампаний (включающих не только агитацию, но и прямые действия) по уборке мусора, развитию общественного транспорта и сохранению культурного наследия.

Большую символическую нагрузку имело решение о создании института выборного мэра Лондона. Его символическое значение было связано не только с выбором городского лидера, но и с разрушением старой традиции. Таким образом, была как бы открыта новая страница в истории города. Другим примером использования иконической коммуникации в решении городских проблем

1 Action Aid — британская благотворительная организация, усилия которой направлены на борьбу с бедностью. Action Aid работает в различных партнерствах более чем в 40 странах мира.

2 PUBLIC (People United for Better Living in Cities) — люди, объединившиеся для лучшей жизни в городах.

может служить предложенный Европейским Центром “Общая платформа” (Common Ground)¹ проект создания цикла песен о Темзе, в котором участвовали все сообщества, расположенные по берегам реки, которая одновременно разделяет и объединяет лондонцев. Этот проект, основанный на активном участии жителей, помог людям включиться в процесс культурного и политического возрождения, подготовил почву для решения других насущных проблем Лондона. Он способствовал росту ответственности, гражданской гордости и мотивации горожан. Осуществленный в Хельсинки проект “Силы света”, который мы детально опишем позднее, обладает похожими качествами, ярко подчеркивая особое значение света для Финляндии.

Развиваемая в Нью-Йорке в целях борьбы с преступностью идея “нулевой толерантности” (zero tolerance) также несет на себе печать иконической, символической коммуникации. Каждый знаком с силой, заключенной в слове “ноль”². Это очень компактный фразеологизм, и людям хорошо понятен его смысл без подробных комментариев, а в сочетании со словом “толерантность” он создает ощущение психологического комфорта.

Поиск подходящего символа — света, песни, или даже слова вроде “зеро” — чрезвычайно трудный аспект формирования коммуникации, связанной с местом, его традициями и идентичностью. Одним из способов выявления таких символов является модель культурных ресурсов, описанная ниже. В наше время, когда чрезвычайно трудно привлечь чем-либо общественное внимание, особое значение приобретают проекты, построенные на свежих, принципиальных идеях, и вместе с тем имеющие иконическую силу. Разработка и осуществление таких проектов и есть ключевая задача креативного города. Однако если в иконическую коммуникацию не заложено глубокое содержание, она может стать опасным средством пропаганды и манипуляции общественным сознанием³.

1 Европейский Центр “Общая платформа” (European Centre for Common Ground) — крупная некоммерческая организация, занимающаяся разработкой и внедрением моделей мирного разрешения местных конфликтов во многих странах мира.

2 Зето (англ.) — зеро, ноль, нулевой. Предполагает полное, тотальное отрицание какого-либо явления.

3 Я благодарен Тому Бурке за помощь в написании этих строк.

Меняясь ролями: беспризорники тренируют полицию (Аддис-Абеба, Эфиопия)

Полицейские стажеры в столице Эфиопии Аддис-Абебе учатся действовать в ситуациях, связанных с бездомными детьми. С этой целью была организована серия учебных мастерских, в которых приняли участие полицейские стажеры и молодые люди из театра танца "Adugna". Театр "Adugna" является частью масштабной программы помощи беспризорным детям Аддис-Абебы через развитие навыков в области танца и киноискусства для создания у детей чувства уверенности в себе. Отношения между полицией и беспризорниками всегда были напряженными и враждебными. Танцевальные мастерские используют танец в качестве метафоры для изучения насилия и борьбы с ним, в частности, для коррекции методов работы полиции. Удалось создать безопасную среду, в которой дети спокойно могут расспросить полицейских об их работе. Полицейские курсанты в свою очередь имеют возможность больше узнать о беспризорниках, научиться избегать таких стратегий работы с ним, которые могут привести к конфликтам с уличными мальчишками.

Источник: Adugna Community Dance Theatre/Gem TV, project reports 1999, Andrew Coggins, Street Symphony Support Operation, 20 Wandsworth Bridge Road, London SW6 2TJ. Tel: 0171 7360909 E-mail: apc555@aol.com

Создание пространства для сотрудничества

Интегральное мышление предполагает взаимное уважение, соперничество и понимание общих целей. Есть много разных путей к успеху, поэтому необходимо уважать разные, порой противоположные точки зрения и уметь изменять собственную позицию. Есть и много разных путей к креативному городу. Можно по-разному управлять музеем, рестораном или интернет-службой, и именно в этих отличиях могут быть скрыты ваши конкурентные преимущества. Только в атмосфере уважения к личному вкладу каждого расцветают новые идеи и растет потенциал целого. Атмосфера сотрудничества открывает возможность для диалога, создает площадку для совместных действий. Но это также предполагает умение уважать различия и ценить разнообразие точек зрения, не требуя от

людей отказа от их ценностей. К сожалению, это редко соблюдается в рамках политических дебатов. Поскольку для работы в условиях диалога и сотрудничества нужна особая подготовка, частью стратегии внедрения нового мышления должны стать тренинги, направленные на развитие навыков совместной деятельности.

Уважение к чужим точкам зрения способствует пробуждению любопытства, смелости, готовности к риску, формирует специфическое отношение к жизни, благодаря которому мы начинаем видеть возможности и решения, а не только проблемы. Например, эмоциональные, психологические и эстетические способности недооцениваются в качестве навыков в области менеджмента и принятия решений, хотя человек, наделенный такими качествами, способен значительно улучшить работу любой команды.

Креативная критика необходима, чтобы проверять на прочность предложенные идеи и оценивать риски. В отличие от персональной критики, она может быть весьма резкой. Вместе с тем, она должна быть позитивной, т. е. не просто разрушать чью-то аргументацию, но выдвигать альтернативные решения. Поощряя эксперимент, внимательно оценивая альтернативные точки зрения, мы даем людям возможность по-новому смотреть на вещи, исследовать открывающиеся возможности, предлагать концептуальные и практические нововведения. Из этого вырастают пилотные проекты, которые в случае их успеха могут со временем стать общепринятыми элементами в общей организации жизни. Принимая такую многомерную картину действительности, мы уходим от схематичных, однозначных альтернатив и от эклектичных попыток их примирения путем грубого соединения элементов противоположных точек зрения.

Расширение прав

Новое мышление нуждается в системе принятия решений, их анализа и оценки. Что же является ее основой? Несомненно, она заключается в признании взаимозависимости людей, большинство которых сегодня живет в городах. Но какие универсальные принципы и ценности мы можем вывести из этого понимания взаимной зависимости? Что может служить якорем, который позволит нам чувствовать себя в этом мире уверенно, хотя бы на некоторое время?

Ядро этих принципов составляют права человека: свобода совести, слова, вероисповедания, принцип культурного разнообразия. Однако модель Организации Объединенных Наций сфокусирована на индивидуальных правах. Как это может помочь в организации коллективной городской жизни? Большинство развитых обществ согласны, что слабейшие их члены — дети, инвалиды, пожилые люди и т. д. — имеют право на общественную поддержку и не должны быть дискриминированы. Эти и другие права распространяются постепенно и на остальные сферы жизни, к примеру, разрабатывается концепция права на чистый воздух и чистую воду. Есть ли какие-то другие вопросы, которые, если их рассмотреть под углом прав человека, могут повлиять на иерархию наших приоритетов при принятии решений? Наши представления о правах меняются время от времени, и это всегда становится предметом политических дискуссий между различными группами интересов. Не надо думать, что права универсальны: то, что является правом в одном месте, может совершенно не быть таковым в другом. Города могут предоставлять свои гражданам фактические права, законодательно принимая такие документы, как свод стандартов обслуживания или Гражданская Хартия. Такие законодательные инициативы дают городам определенные конкурентные преимущества.

В поисках упрощения: этос

Сегодня стало общим местом утверждение, что мир усложнился. Говоря это, мы способствуем его усложнению. Но мы должны принять принципиальное решение: будем ли мы стремиться к дальнейшему усложнению этого мира, или же искать возможных упрощений в планировании, проектировании и обсуждении будущего наших городов. Экономика знаний (*knowledge economy*) не обязательно должна быть сложнее, чем индустриальная экономика, нужно лишь понять ее правила, сложив все ее особенности в более ясную и понятную картину. Поток информации, доступный благодаря средствам массовой информации и Интернету, действует ошеломляюще, однако, если правильно его отфильтровать и упорядочить, он станет более стройным и рациональным.

Гибкий постмодернистский подход, который пришел на смену строгим системам верований и убеждений, постулирует относительность и субъективность ценностей, заставляет думать, что те-

перь все возможно, — все, кроме ценностных суждений. Однако мы продолжаем оценивать происходящее с каких-то ценностных позиций и благодаря этому способны совершать выбор, принимать решения и предпринимать действия, делая наш сложный мир доступным для человеческого понимания. Мы предпочитаем определенные способы выражения, социальные задачи, стили жизни, концепции целостности и цели. Новая волна фундаментализма, также как и верования, относимые к религиям Нового Века, — все это разные способы сделать жизнь проще для понимания и восприятия.

Упростить наше видение действительности, не впадая в упрощенчество и не выдвигая поверхностных суждений — задача вполне реальная. Новое мышление с его интегративным подходом — верный путь к пониманию нашего сложного мира, потому что оно способно учитывать точки зрения, кажущиеся противоположными. Для этого нужно просто соединить открытость и точность, быть одновременно сосредоточенным и гибким. Благодаря отточенности внутренней логики, принципов, правил и систем, сложная картина нового мира вполне может принять простые и ясные очертания, отражающие при этом суть нашей эпохи. Понятие этоса помогает восстановить эту логику, которую хорошо передал Джефф Малган, резюмируя идеи Нормана Страуса:

Этос — это унифицирующее видение, которое объединяет ряд четких и понятных принципов и описание того, <...> чего требуется достичь. Этос является инструментом восстановления внутренней связности целого. Определить этос — первоочередная задача любой организации... Для этого ей необходимо понять себя и понять, в каком окружении она действует. Это требует способности интегрировать массивы конфликтующей информации и несовместимые интересы различных групп... Адаптация организации к новой ситуации становится намного проще, когда она опирается на этос. Ее действия становятся относительно предсказуемыми, а принципы прозрачными и понятными для всех... Определив свой этос, правительство получает мощный и универсальный инструмент, позволяющий хорошо ориентироваться в приоритетах и ресурсах, формирующий общую идентичность и цель, объединяющую общество... Этос — это инструмент принятия решений... когда появляются новые проблемы, не приходится рассматривать их с нуля. Этос является своеобразным инструментом снижения

сложности, ... который связывает концептуальное видение с практическими действиями. <...> Три уровня должны быть реализованы последовательно: ... мета- или генеральная стратегия этоса, включающая видение, этику и принципы трансформации; ключевая стратегия менеджмента, контроля, правил, бюджетов, инициатив и мониторинга; базовая стратегия рутинных повторяющихся действий (Mulgan, 1995).

Сильный этос новых городских лидеров должен фокусироваться на гражданской креативности. Словосочетание “гражданская креативность” употребляется не часто, мы даже и не думаем, что можно использовать креативность в общественных целях — в деле экономического развития или в борьбе с расизмом. Понимаемый таким образом этос должен встраиваться в то, что называется “генерацией места”, гармонично сочетаться с его культурой, с оценкой потенциала культурных ресурсов. Таким образом, этос будет временно опираться на местную специфику и указывать путь в будущее.

Лидерство как возобновляемый ресурс

Лидерство надо трактовать как возобновляемый ресурс, который можно поддерживать и развивать. Этот процесс начинается с признания, что границы знания размываются и мы не можем знать всего даже в области своей узкой специализации. Культура управления, которая видит в этом сильную сторону, имеет более высокую сопротивляемость, она честна и способна действовать, не блефуя. При таком подходе ключевую роль играет принцип партнерства. “Для создания культуры лидерства нужно отдать почести тем, кто сделал что-то экстраординарное, и предложить им покинуть их должность. Такие отставки являются существенной частью норм гражданского лидерства. Они позволяют сохранять долгосрочные обязательства, удерживать стратегические цели и планы... Сообщество, создающее лидерство такого типа, занято строительством системы гражданской компетентности — инфраструктуры столь же необходимой, как дороги и канализация. Гражданская компетентность поддерживает сообщество в трудную минуту и позволяет совершать смелые новаторские действия” (McNulty, 1996).

Деперсонализация лидерства важна потому, что благодаря ей хорошие идеи, имеющие обычно стратегическое значение, ут-

верждаются в общественной повестке дня, а не выражают устремления отдельной личности. В такой ситуации у идеи появляется много родителей и каждый следующий лидер может ее легко удочерить. Институционализация лидерства увеличивает его продолжительность, но требует специального планирования для особых случаев, неожиданных отставок, даже смерти. Необходимо также готовить новых лидеров. Для молодых людей должна быть предусмотрена возможность проявлять и развивать лидерские качества, чтобы они вовремя могли сменить старых лидеров и, воздав им необходимые почести, вели сообщество дальше по пути развития.

Лидеры бизнес-структур, общественных и некоммерческих организаций, культурных институтов или профессиональных сообществ обычно не ограничиваются только профессиональной деятельностью, но также играют активную роль в жизни своих сообществ. Они становятся своего рода неформальными попечителями сообщества, потому что понимают, что не могут сосредоточиться лишь на непосредственных рабочих вопросах, игнорируя более широкие проблемы. К сожалению, во многих случаях лидеры выдвигаются из старых, традиционных властных структур, которые представляют скорее прошлое, а не истинное разнообразие застрявших городов (McNulty, 1994).

Новые критерии успеха

Новое мышление требует полностью изменить систему мониторинга, оценки эффективности и критерии успеха или неудачи тех или иных начинаний. Только непрерывная оценка эффективности может гарантировать, что проектный процесс с начала и до конца руководствуется творческими принципами. Такая оценка способствует обучению и поддержанию живости восприятия, воспитывает умение впитывать знания, воспринимать уроки прошлого опыта, всегда быть в курсе происходящего. Действенное и эффективное обучение основывается на оценке, использующей инструментарий всех возможных типов мышления: дивергентного и конвергентного, аналитического и критического.

Успехи и неудачи обычно идут рука об руку. Редкие проекты бывают успешными во всех отношениях. Истоки успеха часто лежат в поражениях, и наоборот. Мы вполне можем учиться как на успехах, так и на провалах. Люди верят, что они могут избежать неудач,

следуя лучшим примерам из мировой практики, хотя у них чаще всего получается грубая имитация, созданная без учета контекста. Главный вопрос — кто решает, что считать успехом, а что неудачей. Ограниченность финансовых критериев очевидна. Все говорят, что самый ценный актив креативного города это люди, однако “системы учета не поспевают за происходящими переменами. Они все так и продолжают оценивать использование финансового капитала и не занимаются учетом человеческого капитала. В корпорациях финансовые критерии заметно превалируют над другими способами оценки деятельности, они занимают непропорционально много времени и внимания” [из речи Розы Мосс-Кантер на саммите “Будущее рабочего места” (*Future of the Workplace*) Департамента занятости в коммерческом секторе, Вашингтон, 1993]. Широко распространенные ключевые индикаторы развития, такие как ВВП, рассчитанный по отдельным городам, плохо отражают реальное “состояние здоровья” города, так как сосредоточены на узких показателях городской динамики в краткосрочный период, а не на долгосрочных возможностях и перспективах города.

Как точно отметил известный американский исследователь общественного мнения Дэвид Янкелович, “первый шаг — это измерять все, что легко измеримо. И это хорошо, пока это работает. Второй шаг — это пренебречь тем, что не может быть измерено, или придать этому произвольное значение. Это искусственно и чревато ошибками. Третий шаг — допустить, что мы можем пренебречь тем, что нам не удалось измерить. Это безрассудство и слепота. Четвертый шаг — это сказать, что то, что мы не можем легко измерить, на самом деле не существует. Это уже самоубийство!”

В чем достоинства нового мышления?

Новое мышление открывает перед нами более широкий диапазон возможностей и идей, с которыми можно работать. Оно позволяет политикам видеть ситуацию шире и дает им больше шансов обнаружить какие-то уникальные возможности, а не просто рассматривать список частных проблем и их возможных решений. Оно позволяет более эффективно работать как в рамках организации,

так и за этими рамками, и совершать ошибки, не будучи оштрафованными. Благодаря новому мышлению удастся создать конструктивную рабочую среду, в которой работники более заинтересованы, ответственны и вовлечены в процессы планирования, а организации и отдельные служащие связаны сетью взаимодействий. Все это делает город более конкурентоспособным.

Воображаемый город

Уже несколько лет подряд в рамках Амстердамской летней школы мы пытаемся представить себе место, которое выглядит как урбанистическая утопия: место сбывшейся мечты о том, какими должны быть наши города. В каком-то смысле эта утопия существует: она воплощена во множестве лучших образцов городских решений, разбросанных по всему миру. Однако мы не можем увидеть ее целиком, так как эти изобретательные решения фрагментарны и не собраны в одном месте. А вот урбанистическую антиутопию (перенаселение, загрязнение, неудобство и бездушные города) можно наблюдать почти повсеместно.

Общие интересы

В зависимости от возраста, интересов и происхождения утопии, предложенные разными людьми, могут отличаться в деталях, но некоторые ключевые аспекты, скорее всего, будут одни и те же: наполненность жизни, комфортабельное жилье, доступ к необходимым удобствам. Растет и понимание того, что мы должны сделать свою жизнь более устойчивой. Большинство из нас согласны с тем, что города должны обладать идентичностью, иметь общее городское самосознание, подчеркивать свои отличия и быть правдивыми по отношению к самим себе. Мы готовы признать, что участие населения в принятии решений по вопросам городского развития повышает мотивацию, ответственность и гражданскую гордость, но многие ли пойдут дальше и согласятся с тем, что более справедливое распределение ресурсов и власти приведет к снижению преступности и социальной напряженности? И кто сегодня задумывается о том, как можно повысить экономическую,

социальную и культурную энергетику городов, как добиться в них того, что называется полнотой жизни?

Движение

Как мы передвигаемся по городу? Как правило, мы привязаны к своим автомобилям, и в этом случае соображения комфорта перевешивают пробки, высокие траты и загрязнение среды. Любые альтернативы представляются неудобными, искусственными, дорогостоящими, кажется, что кто-то хочет их нам навязать. Можно ли представить себе такой подход к транспорту и землепользованию, при котором мы с охотой отказались бы от личных автомобилей? Да еще так, чтобы мы захотели снова наслаждаться пешими прогулками и поездками на велосипеде, чтобы общественный транспорт служил источником удовольствия, чтобы стало нормой иметь машину, которой пользуются, по необходимости, несколько человек?

Думаю, это возможно, если сформулировать соответствующую политику и предпринять ряд практических шагов, направленных на ее реализацию, а именно:

- вложить средства в развитие удобного для пассажиров общественного транспорта;
- перевести общественный транспорт на 20-часовой режим обслуживания с высокой частотой движения в дневное время и гарантированными вечерними и ночными рейсами по расписанию;
- расположить остановки общественного транспорта так, чтобы они находились в радиусе короткой пешей прогулки;
- ограничить движение в жилых районах, постепенно распространяя эти ограничения на другие части города или же запретить въезд машин в некоторые жилые массивы;
- интегрировать различные виды общественного транспорта так, чтобы можно было легко совершать пересадки;
- повысить комфортность поездов, автобусов, трамваев, предоставить им приоритетное право проезда, облегчить пользование велосипедами, создать на этой основе новые коммуникационные схемы и маршруты;
- ввести режим парковки, способствующий уменьшению числа машин в центральных и внутренних районах города, с пре-

доставлением приоритета для местных жителей и кратковременных стоянок;

- создать систему парковок на периферии города, где можно оставить машину и продолжить путь в центр на велосипеде или на общественном транспорте;
- создать пешеходные зоны в центре города с определенными ограничениями для тихих экологически безопасных видов транспорта (трамваев, троллейбусов), а в холмистых городах — расширить пешеходные зоны путем строительства эскалаторов;
- создать зоны, защищенные от шума, особенно в ночное время, предоставляя право проезда только “тихим” грузовикам;
- сместить автомобильный поток на главные магистрали;
- ввести стимулирующие скидки и вознаграждения, например, предложить работодателям (для начала в государственном секторе) отказаться от предоставления сотрудникам мест парковки, но обеспечить им бесплатный проезд в общественном транспорте, или организовать велосипедные стоянки;
- создать компьютерную систему контроля и выборочного определения отдельных автомобилей у светофоров;
- собирать с упрямых водителей дополнительный налог для дальнейшего инвестирования в общественный транспорт.

Только фантазии?

Все это похоже на фантазию — легко придумать, но невозможно осуществить. Однако все это уже было применено на практике и стало частью общественного сознания в разных европейских городах, правда, в большинстве случаев, не в целом, а по частям. Впрочем, в Базеле, Цюрихе, Фрейбурге и Страсбурге такая программа была осуществлена практически целиком. При этом, несмотря на рост экономики, существенно сократились энергопотребление и пользование личным автотранспортом. В голландских городах (Гааге, Гронингене, Дельфте, Амстердаме), а также в Копенгагене, Вене и Болонье похожие инициативы также имели успех благодаря усилиям муниципального сектора, кампаниям по формированию общественного мнения и, в конечном счете, поддержке частного сектора. Негативное общественное мнение удается раз-

вернуть, когда реформа демонстрирует определенные успехи. Например, в Цюрихе к 1987 году 61% жителей ратовали за самые решительные меры, направленные на сокращение числа машин.

Борьба с автомобилями не сделала эти города унылыми, скучными или медлительными. Она не снизила их производительную мощь и креативный потенциал. Автомобиль — это высшее достижение транспортной революции — в действительности свел к минимуму человеческие контакты, по крайней мере, в городской среде. В тех городах, где люди много ходят пешком, встречаются, общаются лицом к лицу, растёт креативность, богатство и благополучие жителей.

Автомобиль является одним из наиболее ярких символов города, но в нашем идеальном современном городе есть аналогичные креативные решения в области энергосбережения или переработки отходов. Здесь можно упомянуть регулярный энергетический аудит; создание районных теплоэнергоцентралей; тарифы, направленные против расточительных пользователей; повышение стандартов энергосбережения и субсидирование закупок энергосберегающих приборов; помощь в создании экологических жилищных кооперативов. Лидерами в этой области являются такие города как Саарбрюкен, Франкфурт и Хельсинки.

Корпоративная креативность

А как насчет создания условий для урбанистической утопии помимо охраны окружающей среды? Существуют компании, которые осознали свою ответственность перед обществом. Они действуют следующим образом:

- развивают межэтническую интеграцию;
- поддерживают программы обучения и трудоустройства для бездомных детей;
- создают рабочие места для инвалидов, чтобы сделать их более независимыми и изменить отношение к ним общества;
- развивают систему тренингов для людей с низкой квалификацией, покровительствуют местным школам, учреждают стипендии, помогают в создании менторских схем, предоставляют собственные помещения для проведения занятий;
- помогают безработным основать собственное дело под крылом компании;

- ищут пути преодоления негативных последствий излишков рабочей силы, такие как ротация или разделение работ¹;
- поддерживают инициативы, направленные на возрождение городских районов, которые переживают упадок;
- устраивают ярмарки, направленные на поддержку местных производителей;
- проводят этический аудит и публикуют ежегодный этический отчет.

Все это и многое другое практикуют компании Body Shop, Levi Strauss, Sparekassen Norjylland в Дании, Ahlers в Антверпене, банк ABN—AMRO, Necelmann, Quelle, Hewlett Packard, MacDonalds, Piaggio, Starbucks, Thomson CSF, Zanussi, банки Grameen и South Shore. Все они принадлежат к числу инновационных лидеров и являются наиболее успешными компаниями в своих областях. Как отмечает бывший президент компаний Fiat и Piaggio Джованни Аньелли, “я не могу согласиться с тем, что единственная цель фирмы — это прибыль. Конечно, это необходимая составляющая успеха, но также я убежден, что задача индустрии улучшать жизнь общества” (European Business Network for Social Cohesion, 1996).

Другими глазами...

Есть примеры новаторских инициатив, построенных на привлечении новых людей к процессу принятия решений. Во многих случаях это позволяло выработать по-настоящему социально устойчивые решения. Женщины, пожилые люди, инвалиды и дети участвовали в городском планировании в рамках таких проектов, как “Дети-планировщики” в Ките и Хельсинки, Руане и Локарно, Frauen Werk Stadt в Вене² Burgerziekenhuis Hospital в Амстердаме³, Open Sesame в Ливерпуле, или при создании производственной марки пожилых людей в Утрехте. Увидеть город глазами различных групп крайне важно как с точки зрения реализации прав граждан, так и в качестве способа учесть различные взгляды и точки зрения.

- 1 Разделение работ — система борьбы с безработицей, когда два или более работников делят имеющуюся работу (и, соответственно, зарплату).
- 2 Frauen Werk Stadt — проект мэрии Вены по расширению города, предполагающий строительство жилого района, полностью спроектированного “женщинами и для женщин”.
- 3 Burgerziekenhuis Hospital — проект перестройки старого больничного комплекса с целью создания жилых и рабочих помещений для женщин.

Надо признать, что сегодня управление городами в большинстве случаев находится в руках мужчин среднего возраста, чье понимание нужд и приоритетов сильнее всего зависит от того, кем они являются. Включение детей в процесс городского планирования — простой креативный шаг, который не только способствует улучшению среды обитания, но и развивает гражданскую гордость и чувство собственности. Рассмотрение ситуации глазами женщин позволяет увидеть то, чем обычно пренебрегает городская администрация: игровые площадки, доступность, места для общения, внимание к освещению и безопасности, интерьерам квартир и т. д.

Культура: наследие, помноженное на творчество

Богатое в культурном отношении место должно иметь критическую массу культурных событий — от одноразовых фестивалей до регулярной деятельности культурных организаций. С другой стороны, архитектура смешивает старое и новое в городской среде, вольно обходясь с визуальными контрастами. Такой творческий в основе своей подход обогащает идентичность, создает самобытность, вселяет уверенность, наполняет новой силой и адаптирует к современным условиям характеристики места, его традиции, мифы и историю. Учитывая ценности и нормы отдельных социальных и культурных групп, он укрепляет культурную устойчивость сообщества.

Британская программа поддержки местной самобытности, разработанная организацией “Общая платформа” — хороший тому пример. Она включает создание местных карт приходских округов и возрождение праздника “Apple Day” в 60 британских малых городах. Хельсинкский “Фестиваль Света” обыгрывает зимние традиции борьбы с темнотой. Берлинская программа “Multiculti” направлена на интеграцию групп иммигрантов, подчеркивая, что есть “35 способов быть берлинцем”, ее цель — укрепление социальной сплоченности, межкультурного и международного взаимопонимания. Целостная молодежная программа в Болонье трансформировала старые юношеские клубы в центры креативных индустрий; здесь искусство используют для развития художественных навыков и дальнейшего трудоустройства. Некоторые проекты сфокусированы на выдающихся зданиях. К ним относят-

ся, например, возрождение пирамиды Пейя в Париже, воссоздание Александрийской Библиотеки в Александрии, или же новое использование баптистской часовни в качестве музея Шестого округа в Кейптауне, посвященного насильственному выселению жителей из города во времена апартеида.

Идеи из ниоткуда?

Собранные воедино эти примеры выглядят утопично. Куда бы вы ни поехали, лидеры появляются неизвестно откуда, если складываются подходящие условия: тут предприниматель, там городской чиновник, а где-то молодая мать, которая начала действовать, вдохновленная личным опытом. Креативность расцветает в каждой сфере, в каждой дисциплине, и почти для каждой проблемы города можно найти где-то изобретательное решение.

Если лучшие решения собрать в одном месте, то наш “город мечты”, наверное, станет реальностью. Так что, главный вопрос можно поставить таким образом: почему город, сумевший разработать и применить первоклассное решение в одной сфере деятельности, и хорошо знакомый с прекрасными решениями, созданными в других местах для иных областей жизни, не может внедрить эти новаторские решения во всем диапазоне городских проблем? Что блокирует креативность, что мешает внедрению инновационных решений? Является ли это результатом властных игр бюрократии? Или же это результат внутренней неадаптивности и узости мышления, выдвигающего на передний план исключительно экономическую логику, основанную на финансовом капитале? Связано ли это с отдельными людьми, или с организациями, а, может быть, это связано с тем, как организации взаимодействуют друг с другом? Возможно, для городов есть определенная квота креативности, но почему тогда некоторые места более креативны, чем другие? Что формирует ту творческую среду, в которой могут рождаться и осуществляться идеи?

Рассматривая креативность как источник головокружительных преимуществ, нельзя не задуматься над силой препятствий, которые стоят на пути инноваций. Не последнюю роль среди них играют власть устоявшихся экономических, социальных и политических интересов, косность и закрытость мировоззрения, отсутствие смелости и готовности к риску, а также неспособность горожан,

проектов и городов учиться друг у друга. В результате качество жизни во многих городах продолжает катастрофически падать.

Таким образом, ключевой вопрос: как города становятся креативными и инновационными? Каким образом происходит внедрение новых идей и их укоренение в повседневной жизни? Что для этого нужно? Какими средствами поддерживается интенсивность творческого процесса? Как формируется благоприятная среда для совместного обучения, роста и реализации потенциала внутри организаций и между ними? Короче говоря, как может город стать креативным во всех своих измерениях?

Часть вторая

Динамика городской креативности

Глава 4

Творческая трансформация города

Два долгосрочных проекта, осуществленных агентством Comedia, заслуживают пристального анализа: это программа “Креативный Город” (*Creative City Initiative*) в Хаддерсфилде и программа “Максимизация творческого потенциала” (*Maximizing Creative Potential Programme*) в Хельсинки. Мы также рассмотрим здесь историю Эмшер-Парка и программу Европейского Союза “Городские пилотные проекты” (*Urban Pilot Projects Programme*), хотя в последней мы и не принимали прямого участия. Эти проекты иллюстрируют ряд аспектов:

- влияние муниципальной политики на развитие творчества и новаций,
- важность развития креативной среды, которая зависит от организационной культуры города и его способности к творчеству и новаторству,
- отношения между технологическими, экономическими, социальными и экологическими факторами, с одной стороны, и культурным творчеством и новациями, с другой,
- долгосрочный временной масштаб, необходимый для внедрения творческих изменений на всех уровнях городской экономики,
- последствия муниципальной политики, направленной на привлечение в город новых креативных профессий, и баланс между внутренними и внешними творческими факторами.

Внедрение культуры творчества в небольшом городе: программа “Креативный Город” (Хаддерсфилд)

Хаддерсфилд — промышленный город с населением 130 000 человек, расположенный на севере Англии, неподалеку от Лидса и Манчестера, приблизительно в трехстах километрах от Лондона. В XIX — начале XX века он быстро рос благодаря развитию фабричного производства текстиля, машиностроения и химической промышленности. В 1980-е Хаддерсфилд, как и многие другие британские города, вступил в полосу экономического кризиса, который привел к массовой безработице и реструктурированию промышленности. С начала 1970-х текстильное производство и машиностроение снизились более чем на 75%, но упадок в первое время был компенсирован ростом объемов производства химикатов, продуктов питания и напитков. В сфере высоких технологий роста не наблюдалось. Таким образом, в Хаддерсфилде было больше промышленности, чем в среднем по стране, но рабочая сила была менее квалифицированной: зарплаты были ниже, а безработица выше. Поездки жителей на заработки в соседние города приводили к оттоку квалифицированных и талантливых кадров, а этнические меньшинства, преимущественно азиатские, стали рассадником нищеты.

Однако в 1997 году Хаддерсфилд вошел в число победителей конкурса, объявленного Европейским Союзом с целью выявления новаторских городских начинаний. Из более чем 500 заявок, представленных европейскими городами, было выбрано всего 26 так называемых “городских пилотных проектов”, предложивших экспериментальные формы городской политики и развития с последующим внедрением новых моделей по всей Европе. Проект Хаддерсфилда, программа “Креативный город”, родился в результате дискуссий о способах выхода творческих идей за границы художественной сферы, которые автор вел здесь на протяжении нескольких лет. Город получил грант в 3 миллиона эю (около 3 миллионов долларов США) и приблизительно такую же сумму из других источников. Эти средства позволили профинансировать программу, состоявшую из 16 отдельных экспериментальных проектов и рассчитанную на трехлетний период, до конца 2000 года.

Программа “Креативный город” была первым стратегическим начинанием такого рода, осуществленным в масштабах целого города. В конкурсной заявке утверждалось, что творческий потенциал — эта скрытая форма интеллектуального капитала — присутствует во всех сферах деятельности: в бизнесе, образовании, общественном администрировании, службах социального обеспечения. Серия пилотных проектов была направлена на создание особого инновационного пространства, стимулирующего творческое мышление городского сообщества, включая методы возвращения безработным уверенности в себе для получения повторного образования, развитие предпринимательства, создание широкой сети творческих начинаний, пронизывающей все отрасли и сферы.

Целый ряд проектов был разработан для реализации “круговорота городского творчества”, который будет описан в главе 8. Некоторые из них были направлены на повышение способности города рождать новые идеи, например, “Творческий форум” (*Creativity Forum*) и “Вызов тысячелетия” (*Millennium Challenge*), в рамках которого в период до 2000 года предполагалось осуществить в городе 2000 новаторских социальных и экономических проектов. Другие, например, образовательная компания “Развитие творческого бизнеса” (*Creative Business Training Company*) или “Размещение творческих инвестиций” (*Creativity Investment Services*), должны были помочь развитию бизнеса в малых и средних предприятиях. Проект “Созидай!” (*Create!*) стал центром сети, созданной для продвижения и объединения творчески мыслящих жителей города. Проект “Hothouse Unit” позволил бизнесменам-новаторам работать бок о бок в творческой обстановке. Были приведены в движение все механизмы распространения информации, включая дискуссионные клубы, веб-сайт, базу данных творческих проектов, *Brass* — журнал о творческих проектах из северной Европы, и, наконец, эту книгу. Программу “Креативный Город” возглавила команда, состоявшая из двух лидеров и ряда директоров отдельных проектов. Многие проекты были успешно реализованы, другие, например “Размещение творческих инвестиций” и журнал “Brass”, провалились.

Программа “Креативный Город” была призвана в корне изменить представление Хаддерсфилда о себе самом. Объявление о тендере на сайте программы смело провозглашало: “Креативный Город” представляет объединение уверенных в себе людей из Хад-

дерсфилда, готовых бросить вызов консерватизму и ступить на путь перемен. Все, что касается программы “Креативный Город”, особенно ее фирменный стиль, должно выражать эту идею. Креативный город должен утверждать свою креативность всеми средствами коммуникации — в общении лицом к лицу, через печатные материалы, а теперь и через веб-сайт”.

Эффект программы “Креативный Город” был неожиданным. Программа привела к полной переоценке самого города с помощью Marketing Huddersfield Partnership— альянса ведущих частных, государственных и общественных организаций. Стратегия изменения образа города стартовала под лозунгом “Хаддерсфилд — сильное сердце, творческий ум” при полной поддержке еще недавно критически настроенных средств массовой информации. Она создавала на региональном, национальном и международном уровнях более позитивное восприятие Хаддерсфилда, определяя его как город творческой и новаторской культуры, город с репутацией, основанной на качественной продукции, прогрессивном бизнесе и институтах, активных гражданах и корпоративных структурах, богатстве мультикультурного разнообразия и предпринимательском духе общества. Программа “Креативный Город” повлияла даже на свою “материнскую” организацию “Гордость Хаддерсфилда” (*Huddersfield Pride*) — агентство, созданное в 1995 году для реализации смелой программы социального, экономического и экологического обновления города. Эта программа была нацелена — в духе “Креативного Города” — на превращение Хаддерсфилда в процветающий преуспевающий город, высоко ценимый жителями, предпринимателями и гостями — прежде всего, за качество жизни.

С периферии на передний план

В 1997 году, когда программа “Креативный Город” только начиналась, креативность представлялась руководителям Хаддерсфилда чем-то неопределенным, расплывчатым и имеющим отношение только к искусству. Два года спустя предоставление людям и организациям возможности проявлять свои творческие способности стали восприниматься как высвобождение таланта и управление интеллектуальным капиталом. В короткое время Хаддерсфилд

стал передовиком региона в области творческих достижений, а использование креативности в стратегии городского возрождения вышло с периферии на передний план. В феврале 1999 года министр национального правительства по региональному и местному развитию Ричард Кэборн, выступая перед только что созданными британскими Агентствами регионального развития, приводил Хаддерсфилд в качестве первого примера. Утверждая, что творчество является величайшим ресурсом, находящимся в распоряжении новых регионов, он обеспечил программе “Креативный Город” поддержку на национальном уровне. Совет Киркписа, в чьем ведении находится Хаддерсфилд, включил основные идеи “Творческого города” в свою программу возрождения городов под названием “Платформа для перемен” (*Platform for Change*), в надежде внедрить эти идеи в городскую среду, и глубже, в сердца самих жителей. Торговая палата, Совет по образованию и предпринимательству, Университетская школа бизнеса также стремились ассоциировать себя с программой “Креативный Город”. Так этот концепт был усвоен основными игроками на политическом поле.

Примечательно, что креативность все больше воспринимается как неотъемлемый атрибут любого процесса или проекта, и не только в новой и очевидно творческой медиа-индустрии. Тем не менее, именно Медиа-центр Киркписа обеспечил зримое и символическое выражение этой идеи и стал центром дискуссий, встреч и совместных трапез. Этот бизнес-центр на двадцать пять компаний, работающих в области новых медиа, был полностью занят с момента открытия и постепенно удвоил свое пространство, способствуя физической регенерации целого городского района. Идея создания такого центра в Хаддерсфилде, городе, скорее ассоциировавшемся с рабочими кепками и духовыми оркестрами, еще в середине 1990-х казалась странной. Образ Хаддерсфилда в средствах массовой информации изменился, а эксперимент освещала национальная пресса, от новостной до бульварной. Хотя зримые результаты стали появляться лишь в конце 1990-х, к этому времени несколько тысяч человек уже были вовлечены в мероприятия и обучающие программы, было открыто более 50 новых предприятий, в основном в сфере современных технологий и медиа, в город были привлечены новые таланты. Если говорить о специалистах в области городской регенерации, Хаддерсфилд притягивает иностранных гостей особого уровня, в основном из

крупных европейских городов, стремящихся быть в авангарде урбанистического возрождения — таких как Болонья, Берлин, Вена, Тилбург и Хельсинки.

Хаддерсфилд оказался в этой ситуации не внезапно, а в результате принципиальных изменений и глубоких размышлений о будущем. Город обнаружил, что такие же средние и малые города, чьи исходные преимущества местоположения, сырьевая и профессиональная база давным-давно истощились, существуют по всей Европе и даже по всему миру. Многие из них пришли в упадок, будучи не в состоянии приспособиться к требованиям новой глобальной экономики. Часто они переживают лишения, уходящие корнями в историю, со всеми вытекающими из них социальными последствиями, и сталкиваются со все возрастающими трудностями. У Хаддерсфилда был риск стать одним из таких городов, но за последнее десятилетие XX века ему удалось разорвать этот замкнутый круг, обратившись к тому, что жители Хаддерсфилда перед лицом несчастья могли предложить для возрождения своего города. Город понял, что обладает только одним ресурсом — своими людьми: их интеллектом, изобретательностью, стремлениями, мотивами, воображением и творческими способностями. Если извлечь все это на свет, обновление и возрождение последуют обязательно.

Со временем возрождение города стали воспринимать как более тонкий и всеобъемлющий процесс, чем это казалось вначале. Это был не просто вопрос улучшения материальной среды, но вопрос изменения личности человека. Материальные изменения помогают, укрепляя уверенность и обеспечивая видимые свидетельства прогресса. Однако, чтобы городское обновление стало устойчивым процессом, людям необходимо чувствовать себя его частью, получить возможность внести свой вклад и иметь на это соответствующие полномочия. Это значит, что нужно предоставить простор творческим проявлениям людей и использовать их способность решать проблемы. В этом подлинный источник городской конкурентоспособности.

Хаддерсфилд обнаружил, что факторы, определяющие подъем и упадок городов, частично находятся под их контролем, а частью зависят от более масштабных экономических, социальных и политических сил, с которыми город не может бороться сам. Нестабильность Хаддерсфилда в значительной степени была следстви-

ем существенных изменений во всемирном размещении промышленности, сферы услуг и источников извлечения богатства. По мере того, как текстильное производство все больше и больше перемещалось на Дальний Восток, лучшие из местных талантов Хаддерсфилда начали уезжать в Лондон и Лидс или за границу. Результатом этого стал распад самой ткани общественной жизни с последующей потерей стимула и уверенности в себе.

Этот процесс, управляемый скоростью движения капитала, глобализацией производства и воздействием информационных технологий, означал, что Хаддерсфилд переживает вторую промышленную революцию, чье воздействие на город в целом должно было стать не менее радикальным, чем это было при первой. Рано или поздно она трансформирует все аспекты экономической деятельности, порождая новые продукты и виды услуг. Движущей силой нынешнего этапа служит прежде всего применение микроэлектронных технологий практически в каждой сфере экономики, производящее революцию в производстве, распространении и сфере услуг.

Хаддерсфилд обнаружил, что для городов и компаний, надеющихся не отстать от растущих темпов технологических изменений, первостепенную важность приобретает качество менеджмента, механизмов принятия решений и рабочей силы, а особую ценность получают редкие и “портативные” профессии и способность к творчеству и новаторству. Ступив на путь изменений, люди должны стать более мобильными, более квалифицированными и способными лучше адаптироваться к меняющимся условиям, которые влияют на жизнь и благополучие городов, подобных Хаддерсфилду, и усиливают конкуренцию между городами. Одни города пойдут ко дну, другие поднимутся до вершин в этом водовороте перемен, несущем угрозы и возможности для каждой отрасли и коммерческой сферы как самого Хаддерсфилда, так и его коммерческих конкурентов.

Хаддерсфилд осознал, что эти глобальные сдвиги создали множество новых возможностей, и особенно важно, что эта революция только лишь началась. Город вовремя почувствовал новый рубеж между, с одной стороны, интеллектуальными и творческими центрами нарождающейся экономики знания, основанными на интеллектуальном капитале и предполагающими высокий уровень жизни, и, с другой стороны, городами, которые останутся в

стороне от этой динамики. Пытаясь понять суть этой трансформации, Хаддерсфилд ощутил, что он может достичь “переосмысления” себя, сосредоточившись на своих основных стратегических достоинствах, необходимых в долгосрочной перспективе для нового позиционирования города, и передвинул свои виды деятельности выше по шкале ценностей, таким образом превращая себя из рядового промышленного города в интеллектуальный и творческий центр. Продвигаясь по этому пути, Хаддерсфилд надеялся также стать образцом для других городов.

Импульс внутренних перемен

Основы, позволившие Хаддерсфилду заявить свои права в качестве творческого города, были заложены десятию годами ранее. Тогда консультационная фирма Inlogov – признанные специалисты по государственному и муниципальному управлению – проанализировали Хаддерсфилд и муниципалитет Кирклиса и пришли к неутешительным выводам. Местные власти произвели на них наихудшее впечатление: это был клинический случай. Корпоративной работы не было и в помине; каждый департамент был как самостоятельная епархия; с другой стороны, политические лидеры – старая гвардия лейбористов – контролировали чиновников до такой степени, что лишали их какой-либо самостоятельности и мотивации к хорошей работе; налицо были политические распри, культура вины и страха, практически нулевое партнерство с общественным и частным сектором, никакой открытости новым идеям и слабое представление о том, как адаптироваться к переменам.

В конечном счете, после внутренней борьбы в Лейбористской партии в 1986 году, был выбран компромиссный лидер в лице Джона Хармана, которого “старая гвардия” надеялась контролировать. Был также назначен новый глава исполнительной власти Роб Хьюз, и вместе они начали дворцовый переворот. Они правильно поняли направление институциональной реформы, проходившей в то время в Великобритании. Эта реформа предполагала, в частности, принцип конкуренции между агентствами, которым органы местной власти делегируют те или иные функции. Также реформа лишала местные советы целого ряда полномочий и передавала их невыборным органам – независимым ко-

митетам, контролирующим в результате больше ресурсов, чем местные власти, таким как Национальный фонд здравоохранения или советы по переподготовке и предпринимательству.

Чтобы работать в этом новом ландшафте, местному Совету требовалось выстраивать отношения с постоянно растущим кругом других организаций. Ему надо было воздействовать, сотрудничать, дирижировать и тщательно все проверять – эти роли не так уж легко сбалансировать; надо было также обеспечивать информированность, чтобы показывать, кто и что делает, поскольку Совет в своей деятельности начал все больше пользоваться услугами внешних агентов.

Харман и Хьюз решили, что система городского управления Совета должна кардинальным образом измениться. Это потребовало целеустремленности и определенной безжалостности. Они эффективно избавились от “помещиков” в департаментах и инициировали корпоративную работу. Они отделили разработку стратегии и глобальные размышления от оперативного руководства. Была внедрена хорошо прижившаяся культура внутренних тренингов с сильной поддержкой со стороны руководства. Были созданы новые формы партнерства, призванные ускорить реформы. Главной целью стал поиск средств, отвечающих как указаниям и установкам работавшего в то время консервативного правительства, так и новым возможностям, и создание условий для процветания предпринимательства во всех его видах – частного, общественного и государственного. Кирклис весьма прагматически превратил правительственные ограничения в преимущества и обнаружил, что благодаря сотрудничеству можно завоевывать государственные ресурсы. В конце концов, был налажен эффективный “заявочный механизм Кирклиса”, который использовал заявки на правительственные деньги как средство сформировать в органах власти общее видение ситуации. За семилетний период они получили на нужды города через различные конкурсные программы 80 миллионов фунтов стерлингов государственных средств. Впоследствии многие из этих приемов были взяты на вооружение в других городах и стали общепринятыми.

Эти позитивные изменения позволили преодолеть уныние и цинизм 1980-х. Сегодня город готов больше рисковать и брать на себя ответственность за успехи и неудачи. Сфера культуры сыграла заметную роль в создании творческой среды в Хаддерсфилде. Об-

пественный сектор и специалисты по охране окружающей среды также хорошо отреагировали на перемены. До недавнего времени основной проблемой был недостаток сотрудничества со стороны университета, где трудности личного характера в значительной степени были причиной определенной академической изоляции.

Главным внешним источником поддержки изменений, происходящих в Кирклисе, стал департамент культуры и особенно заместитель его главы Фил Вуд, ныне координатор программы “Креативный город”. С самого начала этот департамент принял широкое определение культуры, выходящее за рамки эволюции художественных форм — например, использование искусства для общественного развития или в качестве потенциального источника экономического подъема. В 1991 году Вуд помог основать в Кирклисе “Культурные индустрии” (*Cultural Industries in Kirklees*), местное агентство, использовавшее искусство для содействия экономическому и социальному обновлению, и издал отчет под названием “Шанс на участие: роль культурных индустрий и общественного искусства в возрождении Киркписа”. Ключевым вкладом “Культурных индустрий” было изменение отношения к искусству: от “искусства ради искусства” к взгляду на культуру как на инструмент достижения более широких целей городского Совета. Взаимодействие уже усвоившего предпринимательский дух культурного сектора и внешних организаций помогло передвинуть вопросы культуры на самый верх повестки дня Совета. Инициативы в сфере искусств поддерживали и другие проекты, связанные со здравоохранением, окружающей средой и социальным обслуживанием.

Культурная политика Киркписа, разработанная в 1994 году, стала важной связкой с программой “Креативный город”. Фил Вуд и я работали вместе над раскрытием ее трех направлений: торжество разнообразия, сохранение особенностей и использование креативности. При этом мы исходили из следующих принципов:

- местная культурная самобытность и гордость — жизненно важные условия достижения экономического возрождения, регенерации общества и окружающей среды,
- воображение и креативность — необходимые элементы в достижении местной самобытности и личного развития,
- разнообразие стилей жизни, способов зарабатывать на жизнь, культур и привычек — это тот ресурс, благодаря понима-

нию и поддержке которого может быть создано толерантное общество,

- местные особенности формируются на протяжении столетий, но могут быть потеряны за одну ночь, и поэтому их следует защищать и подпитывать,
- местная культура динамична, а не статична, и потому изменение и развитие должны идти рука об руку с защитой и сохранением,
- инвестирование, делегирование полномочий и образование позволяют высвободить творческие способности жителей на благо личностей, сообщества и экономики.

Превращение Хаддерсфилда и Киркписа из последователей в законодателей моды поднимает проблемы, с которыми программе “Творческий город” придется еще столкнуться, например, как поддерживать креативную динамику при появлении новых людей, которые возьмутся за дело. И Харман, и Хьюз оставили свои посты в 1998 году, и на смену им пришло новое поколение “агентов изменений”. Будут ли они столь же успешны? Объединенные качества двух предыдущих руководителей — способность мыслить на высоком стратегическом уровне, целеустремленность, великодушные и бескомпромиссность — не так уж легко повторить. Понятно лишь, что приоритеты изменятся. Идеи партнерства и делегирования больше не требуют подкрепления. Следующая стадия включает в себя три ключевых аспекта. Во-первых, развитие такой формы социального капитала, при которой каждая личность заинтересована в подчинении своих частных интересов более общим целям; только в этом случае партнерство станет больше, чем лицемерие. Во-вторых, углубление понимания творческого процесса на всех уровнях и во всех сферах. В-третьих, более наглядные проявления “творческого города” в самой городской среде — в строительстве, благоустройстве, регулировании движения, указателях, информационных центрах и объектах культуры.

Обнаружение скрытых ресурсов (Хельсинки)

Быть лидером городской жизни значит мириться с противоречиями. Хельсинки — город, как кажется, достигший удачного баланса

в своих предпочтениях между мужчинами и женщинами, между желанием безопасности и потребностью в культурных переживаниях, отчасти за счет допущения неожиданностей внутри четких рамок. Интерес к собственной истории уравновешен стремлением к современности и инновациям. Неотъемлемой частью культуры Хельсинки можно считать и другие противоположности: здесь встречаются жар и холод — снег и сауна; одиночество и финское танго; свет и тьма; земля и море. Это современная городская культура, хотя ее корни и уходят в сельскую жизнь — культура, укорененная в природном мире. Способность Хельсинки справляться с этими кажущимися противоречиями — важный ресурс, который стоит использовать. Образы, воспринимаемые иностранцами, до сих пор достаточно стереотипны. О Хельсинки думают как о “холодном”, “далеком”, “незнакомом”, “мрачном” и “таинственном” месте. Но по приезде в город путешественники радикально меняют свои представления в лучшую сторону. В Хельсинки не так холодно, как они ожидали, там находятся неожиданные занятия даже в холодную погоду, там есть страстность и “дикость”. Хельсинки расцвел вопреки административной практике, слишком сильно зависящей от исторических прецедентов, чрезмерно стратифицированному подходу к развитию и страху перед организационными переменами. Непредсказуемость и неожиданность несмотря ни на что нашли свое место.

Силы Света — Valon Voimat

Пытаясь выяснить, как можно, опираясь на существующие в городе новаторские традиции, использовать специфические культурные ресурсы Хельсинки, я был поражен частыми упоминаниями “сезонного эмоционального расстройства” — синдрома недостатка света, который нередко приводит к депрессии, а в крайних случаях — и к суициду. Хотя, когда начинают падать снежинки, нельзя не почувствовать таинственную красоту финской зимы. Когда полярное сияние озаряет северное небо, жизнь в городе совершенно меняется. Дети катаются на коньках там, где они плавали летом, люди ездят на лыжах там, где летом они собирали ягоды. Длинная пятимесячная зима освещается снегом и огнями. Взаимосвязь между светом и темнотой, радостью и печалью была

известна и раньше. Диковатый народный праздник “Vappu” в начале мая знаменует конец длинной темной зимы, а наступление лета — это прежде всего счастье света. Эта жизнерадостная пора уступает место мрачной атмосфере ноября, когда дни сокращаются, и еще нет снега, отражающего свет в краткие дневные часы.

Я изучил свет во всех его проявлениях, обращая внимание на такие традиции, как зажигание свечей в окнах перед Рождеством, парад свечей “Licia”, установку свечей на могилах, специальное освещение в День независимости. Я также заметил, что хотя финский световой дизайн и находился на гребне моды, он был не настолько популярен, как итальянский. И мне показалось, что зимний Фестиваль Света, задуманный как двухнедельное мероприятие, мог бы превратить недостатки темноты в ее преимущества. Кроме того, эта идея находилась вполне в русле традиции. Первый фестиваль был проведен в ноябре-декабре 1995 года и с тех пор стал ежегодным. Вначале это был небольшой фестиваль с финансированием в 30 000 фунтов стерлингов, но затем неожиданным образом масштаб его вырос десятикратно.

Фестиваль Valon Voimat (“Силы Света”) играет на противоречии света и тьмы. Он стал частью программы представления Хельсинки как города, интересного во все времена года. Это одновременно и празднование света в царстве тьмы, с инсталляциями, которые иногда становятся постоянными, и призыв относиться к городскому освещению серьезно. Первоначально проект предусматривал объединение города через символику света: установку иллюминации, веером расходящейся от центральной вокзальной площади, и организацию процессий с фонарями, стекающих от окраин к центру.

В конечном счете, фестиваль Valon Voimat вылился в комплексный проект развития, объединяющий самые разнообразные факторы: экономические, средовые, социальные и культурные. Вместе с тем, это пример концепции культурного планирования в действии, туристского аттракциона и целостного подхода к свету. Почти любое место в городе служит сценой для фестиваля: от магазинов и галерей до улиц, парков, музеев, даже фабрик и строительных площадок. Сегодня фестиваль не только порождает целую серию местных проектов, но и стимулирует международное сотрудничество (в последнее время в нем участвуют партнеры из Будапешта, Лондона, Стамбула, Орхуса и Барселоны), играя при этом роль бренда Хельсинки.

Гости, приезжающие в конце ноября, могут увидеть новые световые системы на торговых ярмарках, а также принять участие в семинарах на тему света и освещения. На выставках представлены инновации вроде “Светового ящика Сканно” (*Skanno's 'Light Box'*) — домашней световой инсталляции, противодействующей “сезонному эмоциональному расстройству”, или примеры уличного освещения. Это экономическое измерение фестиваля. Здания, общественные пространства и острова залиты светом и меняют свой цвет, напоминая Новый год в Гонконге. В 1996 году несколько студентов-художников предложили пустить по улицам темный трамвай, пассажиры которого могут разглядывать освещенный город. Совокупный эффект фестиваля расширяется с точки зрения туризма, культуры и создания имиджа Хельсинки, давая городу новые перспективы. Директор фестиваля Иссе Карстен старается привлечь к участию в нем людей из самых разных сфер жизни. В то время как команда организаторов формирует основную программу и приглашает художников по свету мирового значения, Карстен принимает идеи местных жителей — например, обитателей Пуистолы, украшающих дворики своих домов подсвечниками из льда. Образовательное и социальное измерение фестиваля находят свое дальнейшее отражение в школьной программе, предлагающей детям самим мастерить всевозможные светильники, особенно в пригородных районах.

Вначале проект спонсировала компания Philips, затем он превратился в совместное государственно-частное партнерство. Эта схема, необычная для Хельсинки в тот момент, стала впоследствии прототипом финансирования для множества художественных событий города.

Свет стал новым брендом Хельсинки, а фестиваль — точкой отсчета в ежегодном календаре и главным элементом программы Хельсинки в качестве Европейского города культуры 2000 года. Фестиваль подтолкнул городских чиновников и частный бизнес к размышлениям о свете, его власти и воздействии с точки зрения инноваций.

Задним числом использование света в качестве ресурса может показаться очевидным, поскольку он является ключевым элементом финской традиции. И все же, концептуальным достижением было создание рамочной программы, внутри которой мог быть использован этот потенциал. Эта рамка — особого рода фестиваль,

имеющий и экономическое, и культурное измерение — достаточно широка и подвижна, чтобы объединить большое число различных участников, имеющих свои мотивы и цели.

Инновации в консервативном окружении (Эмшер-Парк)

Проект *IBA-Emscher Park* в центре района Рура, наиболее промышленно развитой зоны Германии — один из наиболее драматичных, новаторских и всесторонне продуманных проектов городской регенерации. Эмшер занимает территорию длиной 70 км, всего 800 км² по берегам одноименной реки, на которых проживает 2 миллиона человек в 17 городах. Находясь в центре Рура, густонаселенной городской агломерации с населением 5,3 миллиона жителей, одной из наиболее урбанизированных и индустриализированных зон Европы, он включает в себя такие крупные города как Эссен, Дортмунд, Бохум, Гельзенкирхен и Дуйсбург. Эмшер был плавильным котлом интенсивного экономического и общественного развития как при прошлой, так и при нынешней промышленной революции.

Развитие Рура продвигалось вперед за счет мощных местных промышленных корпораций, таких как Krupps и Thyssen. Экологическое наследие, оставленное этой индустриализацией пейзажу Рура, сложно переоценить — предельная деградация, загрязненный ландшафт, горы шлака, трубы, упирающиеся в небо, домны и башни газгольдеров. Сама река Эмшер стала сточной канавой: экстенсивная горная промышленность спровоцировала оседание грунта, повлекшее за собой обрушение дренажных протоков. Смрад и зловоние в неудачные дни могут быть невыносимы.

В последние десятилетия XX века в регионе было закрыто более 600 000 рабочих мест, и уровень безработицы (13%) стал одним из самых высоких в Германии. Господство крупных корпораций оказало ослабляющее воздействие на предпринимательство и малый бизнес, и область Рура погрязла в полуфеодалной ментальности старого корпоративизма. Для территории Рура процесс реструктуризации, тотальной реконструкции и “возвращения в природу” реки Эмшер имел символическое значение. Идея превратить открытую сточную канаву, проложенную в бетоне, в реку, где будет

водиться рыба и по берегам которой будут играть дети, граничила с героизмом.

Новое экологическое законодательство 1980-х призвало крупные загрязняющие производства к ответу. К концу 1990-х более 50 000 человек в районе Эмшера были приняты на работу в сфере восстановительных и предупреждающих технологий. Благодаря государственной поддержке появилось множество новых компаний, которые взяли на вооружение новейшие методы в области проверки качества или природоохранных технологий. Деградация была использована как возможность создать новые продукты, услуги и рынки, а строгие стандарты и законы способствовали развитию инноваций. Опережающий рынок относительно других старых промышленных регионов, сделанный областью Рура, привел к появлению новых экспортных рынков сбыта.

Двигателем этого структурного обновления и последовавшего за ним потока из более чем сотни инновационных проектов была международная строительная выставка Internationale Bauausstellung (IBA) в Эмшер-Парке. Она открылась в 1989 году и закрылась десять лет спустя. Выставка служила “мозговым центром” регенерации Эмшер-Парка в экологическом, социальном, экономическом и культурном смысле. Она не использовала никаких примеров для подражания и представляла собой обобщающую программу, внутри которой идеи и концепции очищались от мусора, тестировались и исследовались как экспертами, так и местным населением посредством семинаров, конкурсов, обсуждений в средствах массовой информации, специальных мероприятий и совместной деятельности. Процесс регенерации был призван не просто отремонтировать здания и восстановить испорченный пейзаж; он должен был обновить дух региона, чья монокультура угля и стали, пришедшая в упадок в конце XX века, оставила неизгладимый след в сознании людей. Умирающая промышленная культура все еще определяла экономическую, политическую, культурную и социальную среду.

Без внешних импульсов невозможно развитие инновационного климата, обновляющего культуру, экономику и экологию. Поэтому главным вопросом стала проблема инноваций в не-новаторской среде. Появились ключевые дилеммы: как произвести культурный переворот, не отказываясь от памяти места; как внедрять инновации, в то же время сохраняя консенсус (ведь демократия

способствует институциональной косности, а инновации с долгосрочным эффектом по определению опрокидывают существующую систему); стоит ли начинать сразу множество частных, разрозненных проектов и тем самым снижать потребность в консенсусе, или нужно мобилизовать все средства, фокусируясь на знаковых, эффектных и наглядных проектах. IBA колебалась между этими полюсами, и ее директор Карл Гансер сформулировал лозунг “пошаговое развитие”, обеспечив тем самым принцип, по которому можно было отбирать и развивать изолированные децентрализованные проекты.

Слоган IBA, “Мастерская будущего в старых промышленных зонах”, хорошо передает основные идеи проекта: новаторство, взаимное обучение в процессе эксперимента, важность общественного сектора в осуществлении принятых решений на практике. Сто с лишним проектов группировались вокруг пяти тем:

1. Экологическое обновление речной системы Эмшера — полная перестройка и “возврат в природу” 350 км водных протоков, загрязнявшихся на протяжении 30 лет.
2. Развитие Парка — создание цепи из 22 научных и технологических центров на месте старых промышленных объектов.
3. Обновление или строительство 6000 новых зданий в соответствии с высокими экологическими и эстетическими стандартами.
4. Поиск радикально новых функций для бывших шахт, сталелитейных заводов или фабрик вместо их разрушения.
5. Создание пейзажного парка Эмшер и семи зеленых коридоров, отделяющих друг от друга крупные городские центры.

Исследование, проведенное пять лет спустя, сместило центр внимания на вопросы культуры как ключевого элемента стратегии, способствующей появлению новых событий, развитию туризма и формированию имиджа региона; важное место было отведено созданию новой культуры труда.

За десять лет более 4 500 человек приняли участие в ста с лишним проектах. Свыше 1 миллиарда фунтов стерлингов государственных капиталовложений в строительство и связанные с ним отрасли обеспечили рабочие места более чем 30 000 человек. Реальные расходы были в несколько раз больше благодаря привлечению частных ресурсов. И все же истинная ценность и долгосрочная цель проекта заключалась в тех новых формах жизни и

работы, которые выросли из экологически и культурно обоснованного обновления экономической системы.

От повседневного до возвышенного

Спектр проектов варьируется от эффектных, впечатляющих и потрясающих воображение до повседневных и незаметных. Каждый проект трактуется как учебный эксперимент, способный предоставить модель для дальнейшего воспроизведения. Проект небольшого жилого района, выполненный женщинами из Бергкамена, уже повлиял на стиль расположенного по соседству местного полицейского участка, а возможность самостоятельной застройки привлекает все новые группы на рынок недвижимости и создает новые социальные связи. Оздоровительный парк Квелленбош в Боттропе площадью 10 акров, расположенный возле больницы, целенаправленно использует растения, создающие условия для новых “чувственных переживаний”; он предназначен для поддержки общего здравоохранения, реабилитации амбулаторных больных, восстановительной терапии и занятий в группах по самолечению. Крупнейший в Европе газгольдер в Оберхаузене превращен в выставочный центр. Цехе-Цольверейн, гигантская угольная шахта, стала центром отдыха, конференций и промышленного дизайна, а стальной рудник в Дуйсбурге-Майдерихе преобразован в ландшафтный парк.

Важной задачей является объединение ряда инновационных идей внутри более крупных проектов. Почти каждый проект имеет культурное измерение; экологические аспекты подчеркиваются путем использования новых материалов, строительных методов и переработки ресурсов; наконец, каждый проект рассматривается как образовательный тренинг и способ создания новых рабочих мест.

В качестве примеров архитектурного новаторства выступают “Тетраэд” — монумент, венчающий гору шлака в Боттропе, и футуристический стеклянный фасад Научного парка Рейнэльбе в Гельзенкирхене, оборудованный самой большой системой солнечных панелей в Европе. Лидерами в технологической сфере стали экологический бизнес-парк в Хамме и Центр Будущего, проводящий углубленные исследования в области нового использования промышленных территорий.

Как устроена IBA

IBA, возглавляемая профессором Карлом Гансером и консультативным советом, была создана как небольшая и подвижная организация со штатом около 30 человек. Ее миссия определялась стандартами качества и эталонами, включающими организационные, социальные, экологические, проектные и эстетические критерии. Строгие сроки сдачи работ позволяли поддерживать динамику проекта. Главной целью IBA была мобилизация ожиданий путем пропаганды отдельных творческих начинаний и убедительных удачных решений — долгосрочный, не прямой путь, требующий времени. IBA не участвовала в проектах непосредственно, предпочитая выступать катализатором, своего рода регулировщиком дорожного движения, избегая особо спорных вопросов в надежде, что примеры успешных проектов позволят освободиться от рутины и “взломать старую систему”; она служила инструментом продвижения брендов и эталоном контроля качества. IBA была частной компанией, принадлежавшей земле Северный Рейн-Вестфалия, но не была частью правительственных структур — благодаря этому она могла оставаться вне политики. Это было важно, поскольку “институциональная косность”, создаваемая многослойностью политической системы управления в регионе, долгое время блокировала процессы модернизации.

IBA помогала развивать идеи и инициативы с помощью мозговых штурмов, семинаров, публикаций, технико-экономических исследований, а также конкурсов. Каждый из ста с лишним проектов был автономным, самоуправляемым и сам заботился о привлечении финансирования. IBA не была агентством или планом регионального развития в традиционном смысле, но она формировала перспективу такого развития. У нее не было ни денег, ни юридических полномочий. Все проекты IBA проходили обычные процедуры в отношении планирования и финансов; не было ни особого фонда, ни статуса развивающейся территории. IBA использовала косвенные средства: свой политический статус и престиж, завоеванный благодаря активной поддержке местных сообществ. “Изюминкой”, которую предлагала IBA, был доступ к ресурсам на определенных условиях, в особенности к ресурсам земли Северный Рейн-Вестфалия или Европейского Союза.

Ключевым принципом был взгляд на проблему как на потенциал, а на кризис как на возможность. Подтверждением этому может

служить пример Эмшера, где именно анализ трудностей стал отправной точкой развития экспортной индустрии.

IBA неизбежно имела дело с противоречиями. Старые промышленные области по определению обладают низким творческим потенциалом, иначе они бы своевременно избежали упадка. Им свойственны запретительные позиции и подходы, закрепленные в культурных стереотипах или насаждаемые силовыми группировками вроде профсоюзов. Поэтому для развития им нужны внешние импульсы — снаружи или сверху. То, что IBA достигла благодаря влиянию и независимости, оставаясь вне политической системы, сегодня уже находится под угрозой. Теперь, когда она закрыта, можем ли мы быть уверены, что дух изменений в достаточной степени укрепился в регионе? Критики утверждают, что IBA должна была меньше полагаться на производимый отдельными проектами “эффект маяка” и уделять больше внимания систематической модернизационной работе. Сегодня, в отсутствие IBA, есть опасения, что старая гвардия, до сих пор частично оставшаяся на местах, отвоюет прежние позиции и вернется к привычной практике. Вызывает беспокойство и относительно малая доля инициатив снизу. В начале IBA намеревалась поддержать множество маленьких проектов с общественным участием, но это оказалось слишком сложно, требовало временных затрат и не давало достаточно наглядных результатов. Именно необходимость продемонстрировать яркие примеры вынудила организацию уделять все больше внимания материальным инфраструктурным проектам, например, строительству и реконструкции зданий.

Промышленная культура не так уж легко превращается в постиндустриальную. Рабочие, воспитанные в покорности под крылышком у крупных корпораций, не могут за одну ночь — и даже за 10 лет — превратиться в людей предприимчивых и полагающихся на свои силы. Поэтому одной из самых ярких визитных карточек IBA стал поиск новых функций для заброшенных промышленных объектов. Местный рабочий класс не увидел, как их наследие предалось забвению, а его коллективная память не была стерта.

Эмшер: куда же дальше?

Сегодня под влиянием IBA возник новый генеральный план развития туризма и образа Рура. Эта стратегия содержит три ключевых

элемента: промышленную культуру, современные развлечения и необычные культурные мероприятия. “Маршрут индустриальной культуры” (*Route of industrial culture*), одно из средств интеграции региона, включает восемнадцать символически значимых объектов. Каждый из них раскрывает какую-то тему, будь то жилье для рабочих, улучшение окружающей среды, социальная история или новое использование промышленных зданий. Общий замысел — представить Рур как крупнейший в мире национальный парк индустриальной культуры. В сравнении с ним другие городские парки, такие как Кастлфилд в Манчестере с 4,5 миллионами посетителей или Лоуэлл с его 3 миллионами, покажутся просто карликами. Этот символический парк будет живым организмом. Его задача — высветить проблемы, с которыми столкнулось в прошлом индустриальное общество, а затем перенести внимание на структурные урбанистические изменения и пути, по которым индустриальное общество могло бы пойти в дальнейшем.

Чего достигла IBA?

Проект “IBA — Эмшер-Парк” оказался пусть и не безупречным, но во всяком случае очень творческим опытом. Критика со стороны академического сообщества по поводу степени участия и закрепления результатов может быть обоснованной, но по-настоящему глубокая оценка реального влияния IBA может быть дана лишь по прошествии времени.

IBA обладала стратегическим видением: каждый отдельный проект занимал свое место в общей картине, где происходила интеграция его экологического, экономического, социального и культурного измерений. В результате складывалась общая философия, которая служила стимулом к всестороннему рассмотрению вопросов и поиску решений, идущих вразрез с рутинной. Еще одной неотъемлемой частью этого мышления был взгляд на устойчивость как на комплексное понятие, включающее культуру, экономику и общественную жизнь, а также экологию. Нетрадиционные объединения и необычные смешения, например, идея работы в парке или на угольных шахтах, превращенных в центры современного дизайна, также формировали широкий и творческий взгляд на вещи. Такого рода невероятные сочетания отразились и в идее слабости как источника силы, в частности, в отношении к проблемам

деградации окружающей среды как к возможности производства новых продуктов. Развитию проекта Эмшера в значительной степени способствовало и то, что в 1960-е в этом районе открылось несколько университетов, где могли проходить испытание различные теории. Навыки и компетенции, приобретенные в университетах, несомненно, обеспечили предпосылки для регионального развития. Кроме того, введение строгих экологических стандартов дало толчок к экономическому развитию, ибо вынуждало компании искать новые решения.

Переоценка таких негативных факторов как индустриальный мусор высвободила скрытый потенциал, в то же время сохраняя в народной памяти прошлое. Благодаря этому индустриальные объекты были превращены в источник гражданской гордости. В этом смысле ИВА была зоной исследования и развития, без нее такие проекты, как спроектированный женщинами жилой квартал в Бергкамене, вряд ли могли бы осуществиться. Теперь они завоевали доверие и стали моделью, которая воспроизводится в других местах.

Ценность ИВА во многом была связана с силой ее бренда; проекты с логотипом ИВА привлекали внимание и открывали доступ к финансированию. Что особенно важно, качество этого бренда продолжает поддерживаться и теперь. Бренд ИВА воплощает в себе идеал и вызывает символический резонанс. Доказательством тому служат такие проекты как ежевечернее световое шоу на сталелитейном заводе в ландшафтном парке Дуйсбург-Норд. Бренд связан с властью символов — символической была идея назвать Эмшер парком, так же как и сама концепция “жизни и работы в парке”. Проекты такого рода противопоставляют старое и новое, прошлое и будущее, создавая диалог и провоцируя споры. Сопоставление выдающегося и повседневного, гигантского газометра и проекта жилого квартала, построенного жителями, придавало образу целого большую значительность, чем та, что была заложена в любой из его частей.

Важнейшей составляющей продвижения образа ИВА была сила характера и лидерские качества его директора Карла Гансера. Как заметил один из интервьюируемых, “60% доверия оказывалось ему лично”. Баланс между бюрократией правительства земли Северный Рейн-Вестфалия и руководством ИВА был весьма показательным: относительная свобода Гансера была необычной и вытекала

из того обстоятельства, что в прошлом он тоже работал в правительстве и понимал принцип его работы. В то же время он не мог так же легко манипулировать местной властью. Опора на лидеров для продвижения и воспроизведения различных проектов имела очень важное значение для координации и развития этой децентрализованной программы. Эти неофициальные послы программы в значительной мере обеспечили успех всего начинания. Их долгосрочная эффективность в качестве хранителей идеи скорее всего еще проявится неожиданным образом в ближайшие годы.

Были ли побочные результаты?

Программа Эмшера была задумана как набор взаимосвязанных проектов в рамках единого плана, и синергия между ними должна была сделать эффект целого более значимым, чем простая сумма его частей. Эта исключительная особенность ИВА быстро получила признание. Профессиональная поддержка программы внутри региона выросла от нескольких десятков человек, по большей части проектировщиков, до нескольких сотен представителей разных профессий как в государственном, так и в частном секторе. Влияние этих разработчиков станет явным лишь спустя какое-то время.

Многие проекты промышленного развития не состоялись бы без ИВА. Создание в научном парке Рейнэльбе в Гельзенкирхене крупного центра демонстрации солнечных панелей и исследований в области фотогальванических технологий привело к открытию в городе фабрики по производству солнечных панелей. Центр прикладных производственных технологий в Гладбахе привлек в качестве арендатора фирму-изготовителя медицинских инструментов со штатом из 15 человек; сейчас у них собственное здание по соседству и 150 сотрудников.

Меняются подходы и в частном секторе. В свое время критерии качества ИВА казались причиной увеличения себестоимости. Сегодня компании, особенно начинающие и небольшие, осознают, что их экономическая и социальная ценность определяется высокими притязаниями. Недавно объявленный проект земли Северный Рейн-Вестфалия под названием Regionale прямо опирается на ключевые элементы подхода ИВА для стимулирования дальнейших инновационных проектов урбанистического развития. Regionale —

двухлетняя конкурсная программа, в которой могут участвовать регионы и субрегионы земли, а на конкурс, стартующий в 2002 году, уже подано восемь заявок. Таким образом, политическое лобби, оказавшее в свое время поддержку ИВА, нашло себе новое поле приложения сил. Стратегия развития туризма в регионе также уходит корнями в ИВА. Наконец, бывший заместитель Карла Гансера, покинувший ИВА в 1996 году, сделал это ради создания аналогичной организации в Саксен-Анхальте, в бывшей Восточной Германии. Одной из важнейших составляющих наследия ИВА является культивирование памяти через развитие. Возможно, благодаря этому необходимые долгосрочные культурные изменения могут происходить теперь легче и с меньшими потерями.

Три символа Эмшер-Парка

Особенно значимо новое использование промышленной архитектуры в Эмшер-Парке. Превращение крупнейшего в Европе газгольдера в Оберхаузене, высотой 120 м и шириной 67 м, в выставочный центр было закончено в 1994 году. Этот символ сразу стал достопримечательностью региона. Первая выставка, прошедшая здесь в 1994–95 годах, “Feuer und Flamme” (“Огонь и Пламя”), привлекла 500 000 посетителей; она ориентировалась в первую очередь на прошлое региона, тогда как вторая выставка, посвященная кино и медиа, указывала на его будущее. Поиск нового применения этой достопримечательности привел к созданию по соседству крупнейшего в Германии торгового центра “CentrO”.

Вторым значительным изменением было превращение самой большой в Европе угольной шахты, Цехе Цольверейн, где на территории в 200 акров находилось 20 сооружений, в центр отдыха, конференций и промышленного дизайна. Спроектированный Норманом Фостером новый центр включил в себя старые постройки — сохранив кое-где копать прошлого и брошенные инструменты, лежавшие повсюду со времен закрытия шахты. Один из наиболее популярных ресторанчиков в регионе обязан своей уникальностью старой котельной, в которую он встроен. Старые угольные копи сами по себе являются аттракционом для посетителей.

Третьим в этом ряду стало превращение стального рудника в Дуйсбурге-Майдерихе в ландшафтный парк Дуйсбург-Норд. Све-

товое шоу, каждый вечер проецируемое в медленном темпе на стены старых промышленных построек, невозможно забыть. Поставленное Джонатаном Парком из Pink Floyd, оно превращает когда-то закрытую территорию фабрики в еженощное зрелище для посетителей, забирающихся в темноте на стальные конструкции. Крупнейший клуб альпинистов в Северной Германии базируется в парке и использует стены фабрики как поверхность утесов. А местная ассоциация подводного плавания осваивает спасательные техники в заполненных водой газгольдерах, где были затоплены старые вагонетки и прочий мусор. Вечерний концерт проходит в одном из ангаров. В дневное время семьи прогуливаются по этому промышленному пейзажу точно так же, как по любому другому парку. Природная среда была восстановлена после широких обсуждений с различными группами местных жителей, завершившихся конкурсом, на который представили свои предложения пять всемирно известных команд ландшафтных дизайнеров. В 1991 году специальный комитет определил победителей и рекомендовал в дальнейшем развивать проект по пяти тематическим линиям: “новая жизнь природы”, “индустриальный музей”, “площадка для приключений”, “народный парк” и “форум культуры”.

Семена инноваций: городская пилотная программа Европейской комиссии

Программа в действии

Конкурс городской пилотной программы (*Urban Pilot Programme*), получившей щедрое финансирование Европейской Комиссии, был единственной структурированной международной программой стимулирования городских инноваций. Он был объявлен в 1990 году, и в период 1990–96 годов были осуществлены в общей сложности 33 “городских пилотных проекта” (*Urban Pilot Projects*). Финансовая поддержка, составлявшая 108 миллионов долларов США, покрыла около 50% стоимости этих проектов. В июле 1997 года Комиссия объявила второй тур конкурса, на котором из 503 поступивших заявок были отобраны 26 проектов. Общая сумма поддержки составила 70 миллионов долларов США и покрыла

около 40% проектных затрат. Проекты были представлены четырнадцатью из пятнадцати стран — членов Европейского Союза, за исключением Люксембурга. По условиям конкурса проекты должны были быть завершены к 2000 году.

Программа была направлена на исследование и демонстрацию новых путей раскрытия экономического потенциала городов со всеми их проблемами, включая социальное неравенство, промышленный упадок, деградацию и загрязнение окружающей среды, и обмен этим опытом по всей Европе. Целью программы была поддержка инновационных стратегий обновления городов. Критерии отбора проектов были весьма широкими. Среди проектов были планы рационального использования земли и противодействия моральному устареванию инфраструктуры; необычные решения проблем социального и экономического неравенства; идеи возрождения умирающих исторических центров; мероприятия по борьбе с загрязнением окружающей среды и недостатком экологической осведомленности населения; новые транспортные решения; способы максимизации культурных, географических и исторических достоинств городов среднего размера; преодоление разрыва между исследовательской и производственной деятельностью; новые формы использования заброшенных промышленных территорий; применение новых технологий для улучшения функционирования городов и решения институциональных и законодательных вопросов, необходимых для продвижения инноваций. При этом особо приветствовались комплексные решения, повышающие конкурентный дух, направленные на борьбу с социальным неравенством и способствующие устойчивому развитию городов.

Примеры комплексного подхода

В Копенгагене была предпринята попытка объединить экологические технологии с обновлением города. Проект был связан с “конверсией” Окснехаллена, бывшего рынка в захудалом районе Вестербро, почти половина из 45 000 жителей которого живут на пособие. Здание стало Центром урбанистических эко-технологий (*Centre for Urban Eco-Technology*) для демонстрации перерабатывающих процессов и экологического строительства, а также тренингов

и проектов по обеспечению занятости. Дополнительные рабочие места, появившиеся для местных жителей в Окснехаллене, стали катализатором дальнейшего развития рыночной сферы.

В Порту в Португалии при поддержке программы была профинансирована регенерация Байро да Се, одного из наиболее старых и бедных исторических районов города. Главной целью проекта стало физическое и экономическое оживление этой зоны при крайне бережном отношении к ее наследию и местной культуре. Ремонт зданий, благоустройство и освещение кварталов были связаны с целой серией экономических и социальных мер, таких как специальные услуги для пожилых и молодежи или развитие коммерческой, туристической и культурной деятельности.

Была реформирована система управления территорией, в частности, создан центр координации и информации, обеспечивавший прямые связи с местными жителями — в этой среде это было новшеством. Получение Порту статуса объекта мирового наследия способствовало успешной реализации этого проекта.

Еще одним приоритетом программы была конкурентоспособность городов. В английском городке Стоук был открыт Центр керамического дизайна — “Сушильня” (*Hothouse Centre for Ceramic Design*), расположенный в старой школе. Основываясь на городских традициях производства керамики, этот полный жизни новый дизайнерский центр стимулирует связи между культурными индустриями, музеями и традиционной керамической промышленностью. Венеции, напротив, потребовалось отойти от традиционной, переживающей упадок промышленности, и обратиться к новым видам устойчивой экономической деятельности, обеспечивающей занятость населения — ради этого был создан сервисный центр морских технологий (*Marine Technology Service Centre*). Старый арсенал площадью 16 000 м², превращенный в научно-технологический парк регионального значения, включает в себя не только этот комплекс, но и исследовательский центр по изучению новых материалов, реставрации и охране окружающей среды.

В Роттердаме целью программы реконструкции внутреннего города (*Inner Cities Programme*) стало ускорение “социальной реабилитации” района Коп ван Зюйд, включенного в программу экономической регенерации. Местный рынок труда был расширен благодаря тренинговым проектам, а также за счет создания расположенных по соседству сервисных компаний, занятых, например,

на уборке и реконструкции торгового центра. Кроме того, для улучшения образа территории и привлечения сюда людей были организованы районные команды по обслуживанию и надзору за жилыми домами и обеспечению уличной безопасности.

Проект в немецком Нойнкирхене продемонстрировал, как экологические и культурные соображения могут способствовать созданию новых рабочих мест, формированию местной идентичности и устойчивому развитию. Бывший чугунолитейный завод, восстановленный и обновленный, сегодня стал символом социальной истории города; старый манеж в его предместьях превратился в культурный центр, а в другом здании разместился музейный архив, взявший на себя обязательство документировать промышленную историю города и региона, гарантируя, что память о ней не исчезнет. Улучшение окружающей среды на заброшенных промышленных территориях привело к изменению и очищению пейзажа. Была создана новая инфраструктура для привлечения компаний и размещения их на участках, появившихся благодаря рекультивации пустырей и свалок, оставшихся от предприятий угольной и иной промышленности.

Хотя оба тура программы “Городской пилотный проект” были направлены на комплексное улучшение материальной среды городов, во втором туре на передний план выдвинулись более “мягкие” подходы, предполагавшие участие общественности, тренинги, меры по обеспечению занятости и преодолению социальной изоляции отдельных групп населения. Кроме того, широкое признание получили два фактора: потенциал культуры как катализатора инноваций и позитивная роль информационных технологий в городском обновлении. В Хаддерсфилде, Хельсинки, Рандерсе в Дании и Фридрихсхайне в Берлине культура была использована как движущая сила городского возрождения, особенно при разработке комплексных стратегий решения проблем в мультикультурном обществе. Так, “Стеклянный дворец” (*Lasipalatsi*) в Хельсинки — проект медиа-центра — объединил парные темы культуры и технологии в программе по внедрению интернета и цифровых медиа в общественный обиход. Например, телефонные киоски, предлагающие посетителю экран, веб-камеру и микрофон, выступают цифровой версией Уголка ораторов в Гайд-Парке, позволяющей людям сообщить все что угодно любому жителю мира, готовому смотреть и слушать через интернет. Другой киоск позволяет про-

хожим создать свою собственную веб-страничку за 3 доллара. Во всех этих случаях потребовалось организовать новые управленческие структуры, а для большинства проектов были созданы новые экспериментальные формы партнерства.

Хотя городская политика и не входит в число вопросов, решаемых на уровне Европейского Союза, “Руководство к действию” (*Framework for Action*), предложенное в конце 1998 года в Вене, было составлено под влиянием программы “Городской пилотный проект”, и в результате проблемы городов поднялись на верхние строчки повестки дня стран-участниц. Уроки и стиль мышления городских пилотных проектов были воплощены в механизме финансовой поддержки Союза и, в еще большем масштабе, в URBAN — программе-преемнике, получившей бюджет 800 миллионов долларов США на период 2001–2006 годов.

Взвешенная оценка

Когда организация уровня Европейского Союза финансирует творческие городские начинания, это обеспечивает им доверие и законность. Осязаемый жест, состоявший в нарушении рутинного режима финансирования, стал наглядным сигналом для властей европейских городов, многие из которых в этой ситуации впервые столкнулись с бюрократическим органом Европейского Союза — Европейской Комиссией — и, как результат, сумели повысить свой статус. Влияние городских пилотных проектов было сильнее в условиях малых и средних городов (где проекты были более зримы), чем, допустим, в столицах государств. Эффект этой программы был тем более сильным, что в ней участвовали городские политические лидеры, ответственные за принятие решений.

Еще одним заметным эффектом этой программы, особенно во втором туре, стало взаимное обучение. Знакомство авторов 26 проектов друг с другом благодаря специальным совместным встречам дважды в год, созданию сайта, циркуляции новостных бюллетеней и обменным программам способствовало формированию общности целей и чувства, что все они вместе отправились в исследовательскую экспедицию. Если появлялись вопросы, на которые никто не мог ответить, помогало сознание, что в сети существует группа поддержки. Даже опытные участники обогати-

лись за счет более простых проектов, благодаря необходимости формулировать и передавать свои знания. Ноу-хау, приобретенное датским городом Рандерс в процессе объединения мультикультурных групп в рамках проекта под названием “Чудо” (*The Wonder*), было перенесено в похожий проект во Фридрихсхайне в Берлине; двусторонний обмен опытом состоялся и между экологической инициативой Лестера и туринским проектом “Жить, а не уезжать” (*Living not Leaving*).

Оценка целостных программ, объединивших разные стратегии обновления, от общественных до коммерческих, с упором на партнерство, принесла плоды и в таких странах как Греция, Португалия или Испания, хотя там междисциплинарные подходы в это время были еще необычны и с большим трудом прокладывали себе дорогу.

Необходимость закончить проект в назначенный срок воздействовала на менеджмент и, как правило, усиливала инновационный процесс. Среди положительных особенностей было и требование планировать свои действия в перспективе, продумывая стратегию завершения с самого начала, а также приводить проекты в соответствие с другими долгосрочными городскими программами и внедрять идеи в сеть местных институтов, тем самым создавая гарантии, что проект выживет и в случае изменения курса местной политики.

Наконец, что самое важное, программа способствовала реализации идей, которые в иных обстоятельствах развивались бы гораздо медленнее, если бы вообще получили развитие. Одним из примеров служит программа “Творческий город” в Хаддерсфилде, другим — проект “Чудо” по восстановлению рыночной площади Андерверкет в Рандерсе, главным образом направленный на стимуляцию мультикультурных торговых связей.

Если говорить о недостатках программы, то прежде всего нужно сказать, что процесс двигался слишком медленно. Заявки второго тура были поданы в апреле 1996 года, но победители не были названы до июля 1997 года. Последующая переработка заявок была запрещена, хотя обстоятельства заявителей во многих случаях изменились, и отказ признать это был не слишком реалистичным. В результате пришлось вносить исправления в процессе реализации проектов, а это, в свою очередь, вызывало бюрократический хаос и бесконечные задержки. Как заметил кто-то из участников:

“Принятие решения может занять целый год, это невероятный процесс расставления всех точек над ‘i’ и уточнения всех деталей”. Тем временем ответственные за проекты люди должны были брать на себя обязательства, подписывать контракты и осуществлять платежи. Счастливчикам помогли преодолеть денежный кризис местные советы, но такой выход не всегда был возможен для неправительственных организаций.

К тому же, хотя проекты и были инновационными, процедуры отчетности остались такими же бюрократическими, как и для стандартных программ. Нормой были ежемесячные отчеты, покрывающие в мельчайших деталях все разделы и статьи доходов и расходов (которые должны были быть соотнесены с меняющимся тогда курсом евро). Эта рутинная работа отнимала невероятное количество административного времени.

Можно задать вопрос, способна ли такая организация как Европейская Комиссия стимулировать партнерские связи, взаимодействие и взаимное обучение? Ее структура не отличается гибкостью, а ее сотрудники не слишком славятся воображением. Организации такого рода тяжелы на подъем, у них нет опыта стимулирования творчества и необходимого праздничного духа, способствующего изобретательности. Новаторская природа программы “Городской пилотный проект”, как кажется, не очень воздействовала на внутренний стиль работы этой организации, притом что члены комиссии наблюдали конкретные творческие проекты в развитии, и это не могло не повлиять на них на личном уровне. Существовала тенденция избегать рисков даже в программе, касающейся инноваций. Например, действовало негласное правило, что должен быть соблюден баланс между проектами из разных стран — членов сообщества, даже если это шло в ущерб креативности (с другой стороны, конечно же, этот критерий способствовал более широкому распространению возможностей). “Осуществимость” была ключевым критерием, заранее снявшим с дистанции большинство из 503 заявок — таких, например, где право на землю или вопросы менеджмента были недостаточно прояснены — ведь соблюдение сроков было первостепенным требованием, несмотря на медлительность самой Комиссии в принятии решений. Склонные к традиционному мышлению, бюрократы выбирали те организационные формы, которые им были знакомы, одобряя всего лишь несколько инициатив, основанных на неожиданных орга-

низационных формах, помимо партнерств между государственным и частным сектором — сегодня уже привычных в любом контексте и, безусловно, давно не новых. Они отдавали предпочтение опробованным и протестированным экспериментам, таким как “комплексное обновление”, которое применяется в Германии и Нидерландах уже на протяжении 15 лет. Правила финансирования ограничивали разнообразие допустимых проектов (были исключены жилищное строительство и здравоохранение). Существовало также пристрастие к строительным инициативам и предубеждение против более новаторских проектов, ориентированных на делегирование полномочий, сетевое взаимодействие и повышение квалификации. Хотя три года были слишком коротким сроком для завершения проектов, Комиссия неизменно отдавала предпочтение обновлению материальной среды городов, которое могло служить наглядным доказательством успешности проекта.

Глава 5

Фундамент креативного города

Предпосылки внедрения креативности в “генетический код” города

Существует целый ряд условий, необходимых для раскрытия творческого потенциала города и внедрения креативности в саму его организационную структуру. Можно начать с разнообразных личностных и коллективных факторов, таких как стимулирующая городская среда, чувство безопасности, свобода от неуверенности и тревоги. Эти и иные факторы необходимы для развития творческого мышления, вынашивания идей и осмысления целей. Будет полезно различить “конкретные” факторы, например, наличие в городе учебных заведений, и нематериальные условия, такие как система ценностей, образ жизни или отождествление людей со своим городом. Существует, по меньшей мере, семь групп таких факторов, каждая из которых обладает своим набором отличительных свойств:

1. Личностные качества
2. Воля и лидерские способности
3. Человеческое разнообразие и доступ к различным талантам
4. Организационная культура
5. Местная самобытность
6. Городские пространства и объекты
7. Динамика сетевых взаимоотношений

Значение каждой из предпосылок можно понять, задав вопрос, смог бы город проявить свою креативность в ее отсутствие. Разумеется, города могут творчески развиваться при наличии лишь не-

скольких из этих факторов, но наилучших результатов они достигают, когда эти факторы присутствуют в полном наборе. Отсутствие некоторых ключевых факторов, например, политической воли или соответствующей организационной культуры, может представлять риск для созидательного процесса и само по себе создает дополнительные творческие проблемы. Достичь креативности в масштабах города совсем не просто, ибо это требует объединения разнообразных действующих лиц, посредников и групп интересов, имеющих при этом разное образование и социальное происхождение, разные надежды, потенциал и культуру. Креативный город отличается от творческого индивида и даже от творческой организации: здесь гораздо большее значение имеют взаимодействие, процессы совместной выработки видения будущего и динамика сетевых отношений.

Осознать кризис и принять вызов

Способность к творчеству не развивается в пустоте. Новаторская реакция, как правило, рождается из осознания проблем или какого-то дисбаланса. Очень трудно стать новатором в ситуации, где все всем довольны. Поэтому отправной точкой для выработки творческих решений всегда становится признание того факта, что город столкнулся с кризисом или с вызовом, требующим каких-то действий. Без этого не возникнет ни политическая воля, ни ощущение крайней необходимости, стимулирующие творческие решения. В благополучных ситуациях устойчивость инноваций практически невозможна — именно поэтому в бизнесе возникла такая концепция как “тотальное управление качеством”, опирающаяся на понятие постоянного улучшения как на средство генерации внутренних вызовов; города могли бы использовать эту модель для своих целей.

Трудно сказать, какие именно кризисы порождают творческую реакцию. Но даже само признание кризиса труднее дается городам, привыкшим к успеху, склонным оглядываться назад, вспоминать времена былой славы и искать там образцы поведения. Некоторые кризисы уходят корнями так глубоко, что угрожают гибелью городу. Такова была ситуация в Глазго, где после устойчивого творческого развития в XVIII и XIX столетиях наступил период упадка. Прошло почти 70 лет, прежде чем город попытал-

ся как-то отреагировать на эту ситуацию, и то лишь благодаря внешним воздействиям, привлечению специалистов и дополнительных ресурсов. Успешным городам, напротив, нужно предвосхищать проблемы и генерировать собственные вызовы, чтобы не скатиться к упадку. Стимулом для концентрации внимания, постановки новых задач и определения вызовов может стать угроза конкуренции. Новые критерии эффективности могут нацелить на новые достижения.

Если городское сообщество осознает влияющую на него смену парадигм, оно уже готово размышлять о возможных действиях. Появление идеи устойчивого развития заставило политиков во многих городах переосмыслить принципы использования ресурсов. Это повлияло буквально на все аспекты городской жизни, обеспечило исторический перелом на всех уровнях и породило поток инноваций. Но это только начало. Показатели, измеряющие степень осознания городом своей ситуации, включают наличие самокритичного стратегического планирования, доступной обществу аналитической и прогностической информации, а также широкое применение методик, построенных по принципу “тотального управления качеством”.

Личностные качества

Творческие организации и города невозможны без творческих личностей — людей находчивых, открытых и гибко мыслящих, готовых к интеллектуальным рискам и трезвому осмыслению проблем. Они постоянно учатся и поэтому все время создают и пересоздают окружающую их действительность, используя существующие возможности и открывая новые. Они умеют расставлять приоритеты и служат гарантом того, что рутина не станет барьером на пути инноваций.

Творческие личности должны быть расставлены на ключевых позициях, ибо, хотя и не каждый в творческом городе обязан быть творцом, успех такого города зависит все же от критической массы людей, обладающих открытым сознанием и интеллектуальной смелостью. Горстка креативных людей способна изменить город, если они занимают стратегические позиции и обладают влияни-

ем — не обязательно властью. Трансформация Барселоны, Глазго или Эмшера осуществлялась на первых порах усилиями менее чем десятка таких людей.

Разные способности — разные роли

Будучи двигателем творческого города, творческие личности ничего не смогли бы достичь без других людей, — может быть, и не столь креативных, но способных тестировать, проверять, адаптировать, раскрывать и объяснять — короче говоря, без людей, готовых осуществлять их идеи на практике. Творчески мыслящие люди не всегда практичны, последовательны или способны повести за собой. Но не стоит попадать в ловушку, о которой говорит Тюдор Рикардс: воспринимать инновацию как процесс, который начинается с креативной идеи и заканчивается ее рутинным исполнением. Как утверждает Рикардс, “такое разделение ‘творческой’ и ‘не-творческой’ стадий приводит к весьма ощутимым последствиям... Оно возводит одних людей в ранг ‘мыслителей и творцов’, присваивая остальным статус ‘наемных рабочих’, в лучшем случае, ‘обслуживающего персонала’. Такой взгляд отрицает саму возможность творческой организационной культуры, представляющей собой союз обремененных доверием личностей. Необходимо признать, что существуют различные типы креативности: одни связаны со способностью генерировать идеи, другие — со способностью их использовать” (Rickards, 1996).

Разные роли могут служить катализатором в различных ситуациях. Так, ключевую роль может сыграть управляющий проектом регенерации территории, или директор местного футбольного клуба, или менеджер социальных программ, или мать, ведущая группу поддержки для пострадавших от насилия, или бизнес-союз, нашедший новые возможности для инвестиций. Творческое действие может принимать любую форму и произрастать из любого источника, но его эффект зависит от воображения лидеров государственной, частной и общественной сферы. Творческим людям города тоже нужно узнать о существовании друг друга, чтобы работать над общей программой, развивать совместную деятельность и обеспечивать взаимную поддержку.

Воля и лидерство

Характеристики воли

Креативный город нуждается в людях, имеющих не только волю к творчеству, но и волю к достижению успеха путем перемен, поскольку ненаправленная или неготовая к сотрудничеству воля может быть даже опасной. Воля может проявить себя в результате осознания проблем и признания необходимости новых подходов — тогда люди берут на себя ответственность за городской проект или за какую-то его часть. Воля развивается тогда, когда мы идентифицируем себя со своим городом и ясно видим цели, которые нужно достичь. Ее можно формировать сознательно, создавая образы будущего и черпая в них вдохновение.

Ассаджиоли описывает семь характеристик дремлющей воли, которая может раскрыться благодаря вере. Формирование воли требует управления энергией, динамикой и интенсивностью; дисциплины и контроля; концентрации, сосредоточенности и внимания; решительности, готовности и желания принимать решения; настойчивости, упорства и терпимости; инициативности и отваги; и, наконец, способности организовывать, интегрировать и синтезировать. Этот координирующий процесс порождает “интеллектуальную энергию”, без которой проявления воли не достигнут эффекта (Assagioli, 1973).

Но одной воли недостаточно. Она должна быть уравновешена великодушием, способностью сопереживания и понимания. Иначе говоря, нужна “добрая воля”, предполагающая использование власти и энергии ради сохранения открытой среды. Поэтому люди, работающие над изменением городов, должны направлять и взвешивать свою волю в рамках демократических и политических городских структур.

Характеристики лидерства

Существуют обычные лидеры, лидеры-новаторы и лидеры-визионеры. Первые просто выражают желания и потребности возглавляемой ими группы. Лидер-новатор исследует местную ситуацию, чтобы выявить в ней скрытые проблемы и потребности и привне-

сти свежее понимание. Лидеры-визионеры, напротив, используют силу принципиально новых идей. В творческом городе можно обнаружить лидеров всех типов. Они действуют в предпринимательских и государственных, коммерческих и общественных структурах. При этом ключевая роль местной власти и агентств городского развития заключается в создании целостной картины будущего, которая позволит местным лидерам действовать масштабно, а не преследовать узко-групповые или частные интересы.

Лидерство — это одновременно и качество, и навык. В разных обстоятельствах могут потребоваться разные качества — моральное лидерство для прекращения коррупции, интеллектуальное лидерство для поиска необычных решений, эмоциональное лидерство для воодушевления, или просто-напросто эффективное лидерство для обеспечения уверенности. Лидерские качества включают в себя способность понимать, чего хотят люди, даже если они сами не уверены в этом; знание, когда нужно двигаться вперед, а когда отступить; умение оценивать ситуацию и многое другое.

Успешный лидер объединяет в себе волю, находчивость и энергию с дальновидностью и пониманием нужд города и горожан. У него есть последовательные идеи, отвечающие специфике местной ситуации, и такие личные качества как харизма, одухотворенность и то, что Гарднер называет “загадочной смесью ординарности и экстраординарности”. Лидеры экстраординарны в своей вере в себя, готовности столкнуться с укрепленными позициями противников и принимать риск. При этом они просты в общении на самых разных уровнях — как внутри города, так и за его пределами.

Лидерам необходимо придумать историю о том, чем может стать их город и как этого достичь. Эта история требует постоянного обновления в диалоге с населением и внешними обстоятельствами. Творческий лидер умеет предвидеть тенденции, ценит обратную связь и поощряет полемику о проблемах и возможностях (см. Gardner, 1996).

Трудности лидерства

Лидерство представляет собой постоянную существующую проблему. Дебби Дженкинс (1998) полагает, что существует вакуум лидерства: “Нам нужны четкие указания”, — кричат на тех или иных

форумах люди — будь то менеджеры среднего звена, работники социальных служб, руководители бизнеса или представители общест-венности, — “Почему те, кто наверху, не могут действовать согласованно (прекратить борьбу, проявить немного воображения, предложить новые идеи, творчески подойти к делу, понимать проблемы, разработать стратегию для их решения)”. В самом деле, люди чувствуют разочарование из-за того, что их преданность своему городу, организации, где они работают, сфере деятельности, которой они себя посвятили, или вопросам, к которым они испытывают интерес, не находит поддержки у представителей власти.

Мы обычно испытываем смешанные чувства по отношению к людям, наделенным видением будущего и волей. Нам хотелось бы видеть сильных, четких, даже догматичных лидеров, и в то же время — лидеров заботливых и опекающих, способных рассматривать разные точки зрения и даже признать, что они не знают ответов на все вопросы. У визионеров бывают как враги, так и последователи. “Существует потребность в новом типе лидеров, способных справиться с новыми, все возрастающими трудностями и тонкостями современной городской жизни, обходиться без утомительных ритуалов саморекламы и хвастовства, которые так свойственны традиционному городскому руководству, и вплетать в городскую ткань самых разных людей, создающих общее видение, вместо того чтобы зависеть от нескольких личностей, взваливших на себя бремя лидерства в одиночку” (Jenkins, 1998, p. 2). Стремление к этим новым подходам очень заметно в среде менеджеров и исполнителей среднего звена, находящихся где-то между городским социумом и его руководством в различных сферах. Такие люди “обладают квалификацией, опытом и определенными полномочиями, и они находятся в контакте как с политиками, так и с людьми из нижней части городской пирамиды” (Jenkins, 1998, p. 3). Они искренне верят, что им есть что предложить городу, и хотели бы внести свой вклад в формирование ясных перспектив того места, где они живут и работают, однако они не чувствуют себя вправе участвовать в этом процессе из-за неадекватности и недостаточной открытости существующих представительских механизмов.

Многие по-настоящему сильные лидеры отказываются от работы в местных органах власти, потому что скептически относятся к существующей системе и внутренней муниципальной политике. Вместо этого они ищут более высокооплачиваемые руководящие

позиции в третьем секторе или на передовой бизнеса. Одним из решений является организация “Общая цель” (*Common Purpose*), которая проводит ежегодные программы более чем в 30 британских городах, объединяя действующих менеджеров из сферы здравоохранения, образования, торговли, искусств, медиа, местного управления, бизнеса и благотворительности. Цель заключается в создании лидерской сети с широкими взглядами и общим пониманием городских проблем. Благодаря ей были осуществлены многие новаторские проекты. Например, в городе Милтон Кейнс специалисты в области здравоохранения вместе с художниками рассмотрели методы реабилитации пациентов.

Человеческое разнообразие и доступ к талантам

Разнообразие

Социальные и демографические условия тоже могут влиять на творческие способности города, особенно в тех случаях, когда социальное и культурное разнообразие способствует взаимопониманию и обучению, а не ведет к ксенофобии. Полнокровное гражданское общество обычно имеет историю толерантности, обеспечения равного доступа к существующим социальным возможностям и твердого чувства безопасности и уверенности. Это укрепляет жизнеспособность общества, повышает востребованность его членов, обеспечивает их участие, общение и взаимодействие, и в результате создает в городе активную творческую атмосферу. И напротив, города с однородным населением часто испытывают дефицит творчества. Они могут найти свежие решения в рамках собственной перспективы, но, как правило, им не хватает того творческого смешения, которое необходимо для преодоления трудностей современной городской жизни.

Внешний взгляд

На протяжении истории приезжие и иммигранты, как из той же страны, так и из-за рубежа, играли ключевую роль в создании твор-

ческих городов. В той среде, где их вклад приветствовался, а не вызывал беспокойство, их разнообразные умения, таланты и культурные ценности порождали новые идеи и возможности. Исторические исследования новаторских качеств таких разных городов как Константинополь, Амстердам, Антверпен, Париж, Лондон, Берлин и Вена показывают, что именно меньшинства вдыхали в местные сообщества новые силы — будь то в сфере экономики, культуры или интеллектуальной жизни.

В Лондоне, одном из самых космополитических городов мира, насчитывается 33 национальные группы численностью более чем 10 000 членов каждая. Через этот город прошло несколько волн иммиграции: гугеноты, евреи, ирландцы, русские, китайцы, жители Индийского субконтинента и, совсем недавно, сомалийцы. Они принесли с собой занятия, навыки, ремесла, таланты, которые помогли закрепить статус Лондона как мирового города. Свидетельства этого повсюду — в исторических зданиях, ремесленных формах, еде, традициях и культурных проявлениях, таких как ювелиры в Хаттон Гарден, Маленькая Италия в Клеркенуэлле, текстильная промышленность в Спиталфилдз, мебельные производства в Шордитче, гончарные мастерские в Саутуарке, финансовая и банковская мощь лондонского Сити. Эти вклады продолжают и поныне: выходцы из Азии, живущие в Великобритании, помогли поддержать и вернуть к жизни устаревшую текстильную промышленность и даже возродили традиционные “магазинчики на углу”.

Зачастую внешние таланты стоит намеренно импортировать, поскольку большинство городов обсуждает свои проблемы исходя из сложившихся здесь привычек, традиций и культурных стереотипов. Местные жители смотрят внутрь своей среды, лишь изредка бросая взгляд во внешний мир. “Чужак” — будь то новый житель, бизнес-инвестор, консультант, посредник или человек, принимающий решения — по крайней мере, в первое время более свободен от институционального давления и ограничений. Такие люди могут посмотреть на город свежим взглядом, а их первые впечатления часто разоблачительны и вместе с тем способны быстро выявить потенциальные точки роста. Некоторые традиционные методы управления организацией или городом могут показаться “пришельцу” лишёнными смысла. И эта независимость внешнего агента (например, консультанта, советника или инвестора) может служить источником новых связей и новых идей.

Взгляд изнутри

При всей важности внешнего взгляда, “пришельцы” не дадут всех ответов на все вопросы. Чтобы усилить мотивацию городского сообщества, создать в нем чувство уверенности и принадлежности к городу, необходимо также использовать и внутренний интеллект, творческие способности и образовательный потенциал самих горожан. Благодаря этому крепнет ответственность, растет банк идей и выявляются новые разнообразные ресурсы. Уверенность в себе принципиально важна для культуры общественных объединений, в которых рождаются наиболее творческие решения социальных проблем. Поиск правильного баланса между внутренним и внешним знанием — ключевая задача руководителя. В лучшем случае внешний взгляд обеспечивает свежесть и прозрачность, а внутренний — глубокое знание ситуации; в худшем — внешний оказывается невежественным, а внутренний — устаревшим.

Можно предложить индикаторы, позволяющие понять, как город развивается в этом отношении. Вот некоторые из них. Каков процент руководителей, приглашенных из других ситуаций или сфер деятельности? Каков процент сотрудников, работающих по контрактам на проектной основе и на каком уровне иерархии? Сколько новых организаций было создано за данный период времени?

Организационная культура

Сдвиги в организационной культуре, произошедшие в Хаддерсфилде, убедительно показывают, какие изменения необходимы для появления творческих решений и формирования инновационной среды. Организации, закрытые для нововведений, обычно имеют иерархическую, чрезмерно сложную структуру и сосредоточены на внутренней ситуации. Они порождают ту разновидность бюрократии, для которой “процедура важнее конечного результата”, что “приводит к потере перспективы, так что люди уже не могут отличить большое от малого”, и исходят из убеждения, что “запрещено все, что не разрешено” (Landry, 1998b).

Превращение в творческую организацию: ключевые факторы

Опыт превращения Хаддерсфилда в креативный город позволяет выявить целый ряд изменений, происходящих в организационной культуре. Эти изменения имеют общий характер.

<i>Централизм</i>	—	<i>Передача полномочий</i>
<i>Изоляция</i>	—	<i>Партнерство</i>
<i>Контроль</i>	—	<i>Влияние</i>
<i>Руководство</i>	—	<i>Уполномочивание</i>
<i>Информирование</i>	—	<i>Участие</i>
<i>Количество</i>	—	<i>Качество</i>
<i>Единообразие</i>	—	<i>Разнообразие</i>
<i>Низкий риск</i>	—	<i>Высокий риск</i>
<i>Осуждение</i>	—	<i>Стимулирование</i>
<i>Послушание</i>	—	<i>Творчество</i>
<i>Неудача</i>	—	<i>Успех</i>

Обучение через делегирование полномочий

Организационная культура творческих организаций, напротив, отличается большей гибкостью и доверием. Большинство аспектов работы здесь превращаются в “образовательный опыт за счет поощрения ротации менеджеров, объединения их в горизонтальные проектные команды и учебные группы, регулярного распространения и обсуждения идей развития и совместных тренингов с партнерскими организациями” (Leadbetter and Goss, 1998). Менеджеры таких организаций, особенно государственных, должны быть открыты новым идеям и готовы обсуждать их со своими сотрудниками, чтобы затем “осваивать эти идеи, тестировать их и искать пути применения их на практике... главным образом за счет экспериментального и практического обучения. ... Менеджеры могут учиться друг у друга благодаря ‘эталонным клубам’, группам совместного решения проблем, товарищеским и наставническим системам. Может быть, самый важный и наименее используемый источник инновационных замыслов — это клиенты и публика, ... генерирующие безграничный поток идей, которому образовательная система с трудом может соответствовать” (Leadbetter and Goss, 1998).

Города могут следить за тем, какое количество таких идей находится в данный момент в обращении.

Обучение людей путем передачи полномочий требует системы поддержки, безусловно одобряющей эксперимент, непрерывное образование и “креативные и инновационные отклонения”. Это предполагает изменение культуры организаций с упором на командную работу, предоставление больших прав людям, работающим на “прорывных” направлениях, перераспределение власти и создание большего простора для стратегических проектных инициатив. Более открытая структура позволяет людям по-новому взаимодействовать друг с другом в тех ситуациях, где иерархия и привычные способы ведения полемики препятствуют развитию дискуссий, и дает шанс проявить себя младшему персоналу, который нередко участвует в повседневных контактах с клиентами.

Хотя все организации, достигнув определенного размера, начинают бороться с бюрократическими тенденциями, государственным институтам это дается сложнее, поскольку они испытывают меньшее внешнее давление, понуждающее к переменам. В коммерческой сфере неэффективность бюрократии проявляется как неэффективность бизнеса, а некоммерческие организации в силу недостатка ресурсов оказываются более легкими на подъем. Таким образом, традиционным органам местной власти сложнее всего достичь открытости, они не в состоянии упростить бюрократические процедуры, сократить цикл принятия решений и выработать подход, при котором возможностям уделяется больше внимания, чем преградам. В связи с этим были опробованы новые организационные структуры, в основном представляющие собой разные формы партнерства между государственным и частным сектором. Этот способ использует преимущества как частного сектора, с его способностью воплощать проекты, так и государственной сферы, с ее заботой о широком общественном благополучии и вопросах ответственности.

Нарушение правил

Необходимость способствовать образованию может казаться само собой разумеющейся, хотя многие среды, включая, как ни смешно, и университеты, создают преграды для обучения. Именно поэтому так важна способность ломать установленные правила и процедуры. Большинство преград создаются организационными и

бюрократическими устоями, а также жестким разграничением профессий и дисциплин. Бюрократия, творчество и обучение сосуществуют с большим трудом, ибо правила обычно устанавливают ограничения, а креативность стремится к раскрытию новых возможностей. Городские власти должны регулировать экономическую и социальную жизнь для обеспечения мирного цивилизованного сосуществования часто диаметрально расходящихся и конкурирующих интересов, защиты и повышения общественного благосостояния. Эта работа принимает порой форму сложных правил, норм и контроля, вроде проектных разрешений, лицензий, постановлений и ограничения транспортных потоков. Бюрократические системы неотделимы от администрирования, основанного на проверках и предписаниях, и нередко существуют без изменений долгие годы, хотя никто и не подвергал их анализу и необходимой адаптации к меняющимся обстоятельствам. Бюрократическая культура имеет свойство наполнять и пропитывать собой все крупные организации, и со временем сам факт их существования становится более важен, чем цели организации. Показателями креативности могут в данном случае служить количество пилотных проектов, или департаментов с широкими полномочиями, или уровней связей между подразделениями — именно это служит вызовом традиционным методам работы.

О пользе неудач

В творчески обучающемся городе отношение к риску и неудаче должно измениться. Смелые, новаторские, полные воображения ответы на острые вопросы предполагают риск и возможность провала. В большинстве организаций, особенно государственных, к риску относятся неодобрительно, а неудачи считают неприемлемыми. Официально существование неудач мало кем признается и еще реже обсуждается открыто. Однако признание возможности эксперимента и неудачи необходимо для обновления организаций и проверки новых проектов. Неудачи могут нести в себе семена будущего успеха: нужно только анализировать их и отказаться от автоматического наказания. Осмысление неудачи станет тем более благотворным, чем больше радости принесет последующий успех. Как таковые, неудачи можно превратить в ин-

струмент обучения, ведь неудача редко бывает глобальной и ее элементы могут быть полезны для будущих проектов. Очень важно различать компетентные и некомпетентные неудачи. Боязнь риска нередко значит, что в организации нет аналитического механизма, предотвращающего будущие неудачи. Это подчеркивает важность пилотных проектов, где каждый эксперимент служит уроком, а в случае успеха берется на вооружение. В связи с этим организации должны иметь отдельный “инновационный” бюджет. Эти средства могут быть потеряны, но при разумном использовании они создадут городской банк идей и атмосферу непрерывного обучения. В этом случае можно предложить для города следующие критерии: сколько пилотных программ инициировал город? Сколько из них вошли в общепринятую практику? Существует ли отдельная статья расходов на исследования и развитие?

Катализаторы

Часть ресурсов из “инновационного” бюджета должна быть потрачена на события-катализаторы и организации-катализаторы. Это хороший способ информировать городское сообщество о существовании такой стратегии, как концепция творческого обучения, однако для этого необходимо сотрудничество средств массовой информации. Такое мероприятие может быть ежегодным фестивалем достижений, например, “фестивалем изобретений” или “образовательной ярмаркой”. Катализатором может стать также отдел по связям с общественностью организации, стремящейся повысить творческую активность в городе, или подразделение университета, или торжества по случаю какого-то успешного городского начинания.

Поскольку инновации связаны с определенным риском и опасениями, особенно важными становятся инструменты поощрения и признания. Конкурсы, призы и публичное одобрение — лишь один из способов достижения этой цели. Города должны искать эти способы как внутри себя, так и вовне. Ценные идеи могут быть позаимствованы на национальных и международных конкурсах, хотя сегодня они ограничены в основном архитектурными, градостроительными, парковыми и художественными проектами. Спектр конкурсов все еще неутешительно узок. Например, можно

было бы провести конкурс на лучший способ решения проблемы преступности или наркомании, или других социальных вопросов, или задач экологического и экономического развития. Критерии здесь таковы: проводятся ли мероприятия, посвященные инновациям или образу будущего города? Сколько конкурсов проводит город? Сколько конкурсов выиграли жители или организации города?

На пути к обучающейся организации

Творческая организация должна быть вечным учеником и непрерывно двигаться по пути развития. Она должна развивать личные способности своих сотрудников; создавать разделяемый всеми образ собственного будущего; постоянно совершенствовать модели деятельности; трансформировать коллективное мышление таким образом, чтобы команда всегда была большим, чем сумма ее частей; и наконец, воспринимать саму организацию как часть системы, чтобы видеть все ее внутренние взаимосвязи как целое.

Для этого образование и обучение должны выдвинуться на передний план. Только в том случае, если в центре нашего повседневного опыта стоит обучение, мы можем надеяться, что:

- люди будут развивать свои навыки и способности;
- организации и учреждения поймут, как использовать потенциал своей рабочей силы, и станут гибко и творчески откликаться на возможности и трудности периода смены парадигм, который мы переживаем;
- города смогут быстро реагировать на возникающие проблемы;
- сообщества поймут, что разнообразие и отличия между ними могут стать источником обогащения, понимания и развития.

Таким образом, целью политиков становится создание условий, при которых получают развитие “обучающееся общество” и “обучающийся город”. Обучающееся общество — это гораздо больше, чем общество, чьи представители просто хорошо образованы; оно идет гораздо дальше стандартного школьного или университетского образования. Это общество, в котором идея обучения пропитывает всю ткань его жизни; где отдельные люди и организации заинтересованы в изучении динамики своего окружения и его изменений; где на этой основе постоянно изменяются сами методы

образования, будь то в школе или других институтах; где жителей поощряют учиться; и, самое главное, это общество, которое может научиться менять условия своего обучения демократическим образом (Сага et al, 1999).

Способность к организации

Организационная способность и открытая система управления — это, вероятно, основа основ развития творческого города. На всех уровнях городской жизни, от гражданина до учреждения, необходимо развивать умение придумывать и выполнять, чтобы можно было выявлять, осваивать и применять на практике инновационные идеи. Это значит, что элементы креативности и новаторства должны присутствовать в любом процессе принятия решений в городе, будь то муниципальная, общественная или частная организация, действующая в экономической, социальной, культурной или экологической сфере. Организационная способность является средством преумножения выявленных ресурсов и может быть увеличена за счет творческого мышления, анализа и обучения.

Организационная способность включает в себя широкий круг умений: способность руководить, быть технически компетентным, идти в ногу со временем, определять стратегические приоритеты, оценивать долгосрочную перспективу, слушать окружающих и консультироваться с ними, внушать преданность и доверие, вдохновлять и заражать энтузиазмом всех, принимающих решения, создавать команду единомышленников, обеспечивать консенсус по ключевым вопросам путем внедрения общего видения будущего, усиливать уверенность, находить способы позитивного использования конфликтов, преодолевать частные интересы, налаживать партнерские отношения с самыми разными группами, брать на себя ответственность, но и уметь ее делегировать, принимать непростые решения быстро и эффективно, действовать планомерно и целенаправленно перед лицом оппозиции и трудностей. Все это предполагает переосмысление принципов управления городом. Креативность без крепких организационных способностей не сможет эффективно оперировать городскими ресурсами.

Укрепление местной идентичности

Сильная идентичность — важное условие формирования гражданской гордости, чувства принадлежности к местному сообществу и проявления заботы о городской среде. В городе могут встречаться разные типы идентичности, иногда укорененные в разных его частях и выражающие себя в разных образах жизни. Поэтому ключевым аспектом управления проявлениями идентичности является толерантность, которая позволяет вносить вклад в общую жизнеспособность города без конфликтов и раздробленности.

Культурное самосознание

Формирование культурной идентичности жизненно важно, поскольку можно обозначить отличие одного места от другого, лишь подчеркивая отличительные черты в стремящемся к однородности мире. Специфические символы города и его окрестностей, будь то еда, песни, местное производство или какие-то иные традиции, обеспечивают ресурс, на основе которого создается добавленная стоимость. Не менее важно и создание новых образов и традиций, чтобы сознание города не было целиком погружено в прошлое. Исторические города обладают неотъемлемыми преимуществами — структурными слоями истории и памятниками архитектуры, создающими их неповторимый ландшафт. Труднее приходится более новым городам, хотя они могут обеспечить своеобразие иными средствами. На определенном этапе, когда основные виды услуг, магазинов и городских удобств уже созданы, эти отличия позволяют повысить ценность самого города как такового.

Неоднозначность истории

История — вещь сложная, и может ли она служить импульсом для креативности, обучения и новаторства — спорный вопрос. Историческая цепь событий может как задержать, так и подтолкнуть проявления творчества и способности к обучению. Иногда она вдохновляет, иногда — становится тяжелой ношей. В лучшем слу-

чае, история порождает цепь инноваций, основанных на историческом прецеденте “мастера”, передающего свои умения подмастерьям; или образовательных заведений, воспроизводящих процесс творчества и сотрудничества. В худшем — исторический успех порождает самонадеянность, застой и сопротивление изменениям: дескать, мы все это уже видели раньше.

Как ни прекрасна Флоренция, многие полагают, что сегодня этот город живет лишь своей былой славой. Говорят, что гордость и высокомерие флорентийцев, погруженных в свою историю, создают у них иммунитет к современности, порождают чувство закрытости к посторонним и нехватку новых идей. В то же время, расположенный неподалеку промышленный город Прато, в отличие от Флоренции, лишенный груза истории и связанных с этим ожиданий, известен в Италии своими успешными инновациями в области современного искусства и организации бизнеса.

Своеобразие города и его культурное самосознание создают ту систему координат, которая позволяет решать, что для него важно, а что второстепенно в потоке информации и идей. Они создают связь между людьми с разными интересами, сотрудничающими ради общего блага города. Но если самобытность и своеобразие вырождаются в узость взглядов, сосредоточенность на себе, шовинизм и антагонизм по отношению к внешнему миру, они могут разрушить основы творческой среды и создать ощущение клаустрофобии и угрыз.

Городские пространства и объекты

Публичное пространство

Публичное или общественное пространство — это сложное понятие, исключительно важное для формирования инновационной среды. Это одновременно и физическое пространство, и арена, где происходит обмен и взаимодействие — от физического общения до газет и киберпространства. Именно в публичном пространстве происходят встречи и события, неформальные или формальные. Оно помогает развивать творческий потенциал, поскольку позволяет людям выходить за пределы семейного круга, профессио-

нальных и социальных отношений. Таким образом, публичная сфера напрямую связана с открытиями, расширением горизонтов, с областью непознанного и удивительного, эксперимента и приключения.

Физическое общественное пространство

Физическим воплощением публичного пространства является классическая итальянская “пьяцца” или главная площадь, обычно расположенная в центре города, например, Кампо в Сиене. Ее четыре угла символизируют сущность и взаимодействие важнейших городских начал. Как правило, на одном из углов находится церковь, воплощающая духовную власть; на другом — музей, библиотека или университет, представляющие образование, науку и культуру; на третьем — ратуша или дворец, олицетворяющие светскую власть, а на четвертом — рынок или торговые ряды, выражающие коммерческий дух. При этом сама площадь становится местом встречи лицом к лицу людей различных сословий, где происходит обмен новостями, слухами, идеями и зарождение новых проектов. Эта идея отражена в европейской традиции градостроительства. Так, на классической Сенатской площади в Хельсинки на одной стороне расположен кафедральный собор, возвышающийся над городом; справа от него находится президентский дворец; слева — главное здание университета; а напротив раньше было полицейское управление, построенное, когда Финляндия была под контролем репрессивного российского царского режима. Однако со временем полиция уступила место ряду магазинчиков и кафе.

Городские центры как нейтральная территория

Городские центры или субцентры — это место, где формируется городская общность, где обитает дух места и складывается самосознание горожан. В этом смысле городской центр противостоит опасности пространственной изоляции социальных классов, так как здесь люди разных возрастов, сословий, этнических групп и образов жизни могут сталкиваться и смешиваться неформальным и непредвиденным образом, легче, чем это возможно в пригоро-

дах и отдаленных районах, часто очень дифференцированных и социально стратифицированных.

В качестве такой “нейтральной территории” городские центры способствуют формированию творческих идей, поскольку здесь люди могут комфортно отдохнуть, испытывая при этом стимулирующее воздействие среды, социально более неоднородной, чем та, с которой они сталкиваются обычно. Сложившиеся городские центры играют роль витрин творческих идей и видов деятельности, появившихся во всех частях города, и мест скопления большинства городских объектов — музеев, кафе, площадей, кино, баров, ресторанов, театров, библиотек. Городские центры — средоточие общественной жизни.

Такому пониманию города как публичного пространства и арены, где происходит обмен идеями, угрожает недавняя тенденция приватизации общественного пространства, отгораживания торговых центров и строительства изолированных, обращенных вовнутрь зданий.

Места встреч: виртуальные и реальные

Ощущение общественного пространства может быть создано множеством разных способов, и креативный город должен испытывать их все. Любые места встреч являются общественными пространствами, будь то место проведения конференции или публичной лекции, зал для семинаров; кафе, бар или клуб; открытая сеть общения, такая, как набирающие популярность дискуссионные клубы. К примеру, в целом ряде крупных городов вроде Лондона и Парижа обнаружился настоящий бум обеденных и полемических клубов. В Лондоне за последние годы открылся ряд новых клубов — Boisdale, Maverick, Asylum, а в Париже новый подъем переживают “философские кафе”. Эта новая версия парижских салонов, что-то среднее между званым обедом и мозговым штурмом, соединяет интеллектуальную формальность лекции с неформальностью болтовни в баре. Но если традиционные клубы существовали для людей, согласных друг с другом, то новые создаются с противоположной целью. Основная идея здесь — не выиграть спор, но стимулировать дебаты. “Идея новых обеденных клубов заключается в хитром сочетании структурности, отличающей их от

пабов, и неформальности, отличающей их от клубов традиционных”, — говорит Ян Мак-Вариш из лондонского клуба Maverick.

Сегодня, в век интернета, когда в нашу жизнь прочно входят чаты, форумы и прочие интерактивные формы общения, складывается, по сути, новое общественное киберпространство. Однако, несмотря на те бесконечные возможности, которые новые технологии открывают для дистанционной коммуникации, компьютер доказывает, насколько нам необходим личный контакт. “Пусть мы производим биты, мы все еще состоим из атомов... нам все еще нужно время для встреч лицом к лицу” (из неопубликованного доклада Энди Пратта на конференции DCMS “Культура работы”, сентябрь 1998). Креативный город оказывается перед проблемой создания гибких пространств взаимодействия, объединяющих достоинства физического мира с возможностью действовать в киберпространстве. Интернет-кафе — это только начало. Другой пример — новый формат организации труда, когда есть возможность арендовать офис на час или на день. Что действительно сегодня необходимо — это среда, сочетающая две реальности, позволяющая блуждающему в сети кибер-работнику почувствовать себя одновременно и дома, и частью огромного мира.

Утопические ночи (Лондон, Великобритания)

Это пример объединения рабочего места и культурного пространства, а также семинара, фуршета, выставки, салона и походного костра. Десять лет назад английское дизайн-бюро Interbrand Newell and Sorell затеяло программу, в рамках которой оно приглашало самых разных людей выступить перед своими сотрудниками с рассказом о страсти, которую они испытывают к той или иной деятельности. Со временем эти встречи превратились в публичные мероприятия, куда приглашают по списку ровно 200 человек, занимающих различное положение в обществе. Теперь попасть в этот список мечтают многие жители Лондона. Программы проводятся пять раз в год и представляют собой закрытую выставку и вечеринку с фуршетом, посвященную выступлению особого гостя. В этом сообществе, имеющем собственную динамику, перемешаны школьные учителя и члены кабинета министров. Целью этих вечеров объявляется, ни больше ни меньше, “вдохновение”.

Общественные объекты

Количество, качество, разнообразие и доступность различных объектов и услуг жизненно необходимы для стимулирования творческих процессов в городе. Красота города, здоровье жителей, транспорт, торговля, чистота и наличие парков — все это очень важные факторы благополучия, но три из них играют особую роль: исследовательские возможности, информационные ресурсы и объекты культуры.

Наука и образование

Интеллектуальная поддержка, необходимая для развивающегося творческого города, представляет собой сложную многоуровневую научно-образовательную систему, которая простирается от начальной школы до технических и гуманитарных университетов и включает в себя исследовательские мощности высшей школы, правительственных учреждений и частных организаций. При этом основополагающее значение имеет возможность перехода от теоретического знания к его практическому применению. Важны также научные парки, особенно если они связаны с университетами и бизнес-инкубаторами. Все это — ключевые факторы для удержания и привлечения квалифицированных специалистов, создающие возможности для их дальнейшего профессионального и личностного развития.

Каналы коммуникации

Для поддержания информационных ресурсов необходима сложная информационная и коммуникационная система, включающая в себя библиотеки, консультативные центры и средства связи. Чем выше “плотность” информации и интенсивность информационного обмена, тем проще творческим людям и организациям быть в курсе событий и последних достижений — как в городе, так и за его пределами. Коммуникационная “емкость” города зависит также и от того, находятся ли в нем производственная база или центральные редакции местных, региональных или национальных газет, радио или ТВ-каналов и других медиа-индустрий. Однако, поскольку информация, важная для постиндустриальных

городов, скапливается не только в организациях, но и в киберпространстве, на встречах и конференциях, ключевое значение для города приобретают стратегии активного международного сетевого взаимодействия.

Чем шире спектр исследовательской и проектной деятельности в регионе, тем больше шансы на укрепление и обновление экономической мощи города. Это требует технической, финансовой и материальной поддержки со стороны как муниципальных, так и частных организаций (см.: Landry et al, 1996).

Объекты культуры

Объекты культуры и происходящие в них события — существенный фактор, стимулирующий вдохновение, уверенность в себе, полемику и обмен идеями, а также формирование образа города. Интенсивная культурная жизнь способствует привлечению квалифицированных и талантливых специалистов, создает возможности для местных жителей. При этом “потребление” художественных и культурных продуктов высокого уровня воздействует на зрителей меньше, чем их прямое и активное творческое участие в художественных событиях, которое имеет более сильный личностный и развивающий эффект.

Творческие пространства и доступные цены

Творческим людям и проектам нужно место для жизни. Творческому городу необходимы земля и здания по доступным ценам, особенно для начинающих компаний или предпринимателей в социальной сфере. Обычно их можно найти на окраинах города или в районах, функция которых меняется, например, бывших портах или промышленных зонах. Новаторские способы приспособления дешевых площадей позволяют снизить финансовый риск и стимулировать эксперимент, даже на таком банальном уровне как открытие необычного ресторана или магазина. Вторичное использование старых промышленных зданий стало сегодня общим местом в политике городов, однако это не делает его менее результативным. Как правило, такие здания используются как “инкубаторы” для новичков в бизнесе, штаб-квартиры компаний-первопроходцев, мастерские художников или центры дизайна и новых медиа.

Примеров более чем достаточно. В Хельсинки, в бывшей фабрике по производству кабеля, принадлежавшей компании Nokia, сегодня разместились более 600 человек, работающих в самых разных компаниях: от крошечных фирм до музеев. Вероятно, это самый большой центр такого рода в Европе. Центр искусств и медиа-технологий, расположенный в старой фабрике боеприпасов на окраине Карлсруэ, предлагает новые конфигурации выставочного пространства для электронных медиа, исследовательские лаборатории для звуковых и визуальных искусств, а также площади для сдачи в аренду. Художественный колледж, который также входит в этот комплекс, обеспечивает дополнительное образовательное измерение. Возможно, самым большим художественным пространством в мире является Массачусетский музей современного искусства (MASS MoCA), занимающий 13 акров отреставрированных фабричных зданий XIX века. В старом автобусном и трамвайном депо в нескольких милях от центра Глазго расположился огромный культурный центр "Tramway". Медиа-центр Уотершед и галерея Арнольфини в Бристоле, разместившиеся в бывших складах на берегу реки на периферии центральной части города, сегодня фактически стали его сердцем. Эти и многие другие подобные им культурные объекты и институты формируют вокруг себя новую творческую инфраструктуру и провоцируют цепную реакцию в духе новаторства и развития. Наиболее явно это проявляется в инвестициях в недвижимость в районах, прилегающих к этим объектам, где обычно развивается круглосуточная досуговая инфраструктура, приносящая наибольшую прибыль.

Художники — проводники перемен

Концентрация людей искусства в одном районе формирует креативную среду и создает интересные эффекты — своего рода "выбросы энергии", стимулирующие творческую деятельность в других сферах. На следующем этапе эта динамика обычно приводит к рассредоточению художников, положивших начало процессу регенерации в данном месте. Это хорошо видно на примере Лондона. Сегодня художники рассредоточены по столице, хотя есть тенденция к их скоплению в дешевых, но необычных районах, расположенных как можно ближе к центру. За последние сорок лет в Лондоне было несколько волн миграции художников. Когда-то они

жили и работали в лондонском Сохо, но это время давно миновало, так как возросшие цены на недвижимость заставили их искать менее дорогие районы. Их место заняли более успешные компании из области новых медиа. Позднее похожий процесс имел место и в другом районе Лондона, Камден Тауне. Сегодня большая часть художников живет и работает в Ист-Энде: в Уэппинге, в Тауэр Хэмплитс — возле Брик Лэйн, в Хокни или на Хокстон Сквер.

Обычно художники поселяются в интересных, хотя и обветшавших районах, ожидающих возможной реконструкции. По существу, художник становится исследователем и первопроходцем,

Новая жизнь пространств для творческих связей: Центр искусств и медиа-технологий (ZKM) (Карлсруэ, Германия)

ZKM — организация, не имеющая прямых параллелей в мире, хотя у центра "Ars Electronica" в Линце, Австрия и центра "Intercommunication" в Токио есть с ней что-то общее. Основанный в 1989 году и открытый для публики в октябре 1997 года, ZKM располагает более чем 48 000 квадратных ярдов полезной площади. Кроме Медиа-музея, здесь находятся Институт визуальных медиа, Институт медиа и акустики, медиа-библиотека, медиа-театр, музей современного искусства, а также не являющиеся частью ZKM Государственная академия дизайна и муниципальная галерея Карлсруэ. "Путешествие по Медиа-музею похоже на странствие по электронному парку аттракционов, футуристической игровой площадке для взрослых, где миниатюрные театры, видео и гигантские изображения меняют свою форму, танцуют, отвечают на вопросы и подгоняют посетителей во время воображаемой прогулки. ... Хотя многие из инсталляций и задают непростые вопросы о серьезных проблемах, музей попросту сметает границу между искусством и развлечением. ... Художников приглашают для длительного проживания в 'лабораториях' ... и экспериментов со звуком и визуальной средой. ... Медиа-искусство впервые породило художественную среду мирового масштаба, ... практически все в этой области знакомы друг с другом" (New York Times, 14 February 1999).

который инициирует процесс возрождения района, вносит новую жизнь в заброшенные части города и создает условия для появления здесь вспомогательных структур — кафе, ресторанов и магазинов. Именно они впоследствии привлекают клиентуру из среднего класса — тех людей, которые не хотели бы рисковать первыми, либо из страха и неприязни к заброшенным районам, либо из-за того, что в их кругу было прежде не принято бывать здесь. Эта вторая группа жителей появляется на горизонте лишь после того как художники улучшат репутацию района.

С точки зрения городского планирования ключевым вопросом является поддержание низких цен, способное принести городу неожиданные выгоды. В культурном квартале Темпл Бар в Дублине городские власти предоставили художникам принадлежащую городу собственность в долгосрочную аренду по льготным ценам. Результатом стало возрождение гораздо более широкой территории, что полностью окупило эту затею.

Сетевое взаимодействие и структуры общения

Сетевое взаимодействие бывает двух видов: внутри города и на международном уровне. Города всегда были центрами сетевого взаимодействия и общения, но природа сетей меняется по мере того как сообщества становятся более мобильными и технически оснащенными. Взгляд на город с высоты птичьего полета позволяет увидеть множество перекрывающихся друг друга сообществ и сетей, которые пересекают город, выходят за его границы и создают что-то вроде невидимого клея, удерживающего город как единое целое. Эти сети порождают множественные взаимодействия, а также поддерживают имидж города и связь с ним далеко за его пределами. Каждая сеть видит город по-своему — некоторые из них носят сугубо местный характер, другие — глобальный.

Сетевое общение и креативность связаны друг с другом самым тесным образом. В самом деле, чем больше узлов в сети, тем больше ее способность к осознанному обучению и новаторству. Поэтому для повышения эффективности этой системы необходимо сделать сетевое взаимодействие как можно более интенсивным

и добавить к нему новые конфигурации. Многие традиционные сети не прибавляют ничего особенного к творческому потенциалу города. Они просто являются одним из средств формирования сообщества, основанного на потребности в общении и сотрудничестве для решения общих проблем. Прежде в мире преобладали социальная однородность и низкая мобильность, сопряженные с ограниченным географическим кругозором. Теперь ситуация кардинально изменилась. Наш мир — это прежде всего мир мобильности, этнического разнообразия и смешения разных образов жизни. Сегодня мы стали свидетелями размывания сообществ, основанных на географическом принципе.

С этой точки зрения весьма интересно влияние новых моделей партнерства на городское развитие. Появление партнерств между муниципальным, частным и общественным секторами объединило людей, возможно, играющих важную роль внутри своего сектора, но не знакомых друг с другом раньше. Этот процесс положил конец безраздельному первенству и власти политиков, выдвинув на передний план новых действующих лиц. Мы еще не знаем всех долгосрочных последствий появления новых городских виртуа-

Массачусетский музей современного искусства (MASS MoCA)

13 акров отреставрированных заводских зданий XIX века в бедном фабричном городке были превращены в крупнейший в США, а возможно и в мире, центр современных визуальных искусств. Открытый в мае 1999 года, он экспонирует скульптуру, танец, театр, кино, цифровое искусство и музыку. “Музеи представляют собой реликварии”, — говорит директор, “это не реликварий. Это место, где можно увидеть искусство и непосредственно отреагировать на него”. Посетители могут наблюдать произведения искусства в процессе создания — репортер описал это как “эквивалент съемочной площадки в Голливуде”. У музея нет постоянной коллекции. Он время от времени приобретает объекты, “резонирующие со зданием. Например, берлинская художница Кристина Кубиш поместила на фабричную башню с часами куранты, которые должны были вызывать мелодии, звуки которых были продиктованы движением и яркостью солнца”.

льных сообществ. Движение “виртуальных городов”, включая виртуальные Хельсинки, Копенгаген, Амстердам или Манчестер, не только обеспечивает своим городам информационные или маркетинговые услуги, но выполняет гораздо более широкие функции. Несколько тысяч бывших манчестерцев, живущих сегодня в Канаде или в Австралии, регулярно подключаются к сети, чтобы быть на связи с Манчестером и участвовать в дискуссионных форумах с местными жителями — они тоже члены городского сообщества.

Соединение городских сообществ между собой и с другими, внешними сообществами становится настолько важно, что пришло, наверное, время создать специальные департаменты в органах местной власти, отвечающие за сетевое общение. Их главной задачей может стать обеспечение физических или виртуальных встреч людей, усиливающих взаимодействие в городе. В этой работе могли бы принять участие городские информационные службы, например, библиотеки или муниципальный совет по связям с общественностью. Цель такой деятельности — стимулировать международное сетевое общение — среди чиновников, представителей местного бизнеса, школ или пенсионеров, ведь соревнование и сравнение с другими городами дает стимул и обеспечивает эталоны. Посредничество в развитии новых связей и нового экономического, научного и культурного сотрудничества имеет ключевое значение для будущего процветания города.

Чтобы международное сетевое взаимодействие между городами приносило реальные плоды и позволяло по-настоящему учиться друг у друга, необходимо всерьез изменить его принципы и сместить акценты:

- от общения, основанного на церемониях, к общению по существу — придавать меньше значения “увеселениям” местной власти, не дающим практического результата;
- от дружеских начинаний к проектам, достигающим осязаемых и измеряемых результатов;
- от любительства к профессионализму, гарантирующему, что идеи и проекты будут осуществлены;
- от дружеских связей внутри сообщества к вовлечению более широкого круга заинтересованных лиц;
- от общих универсальных инициатив к целенаправленной деятельности, включающей реальную передачу опыта, например, в области освоения заброшенных земельных угодий или поддержки малого бизнеса;

- от случайного к систематическому техническому сотрудничеству, обеспечивающему получение максимальной прибыли от совместной работы (см. Gilbert et al, 1996).

Можно предложить следующие критерии “сетевой включенности”: интенсивность коммуникаций, например, доступность мобильных телефонов или интернета; количество работающих над проектами партнерств, как в рамках города, так и выходящих за его пределы; диапазон мест встречи, от баров до ресторанов.

Внедрение сетевого общения

Новейшая литература по менеджменту подчеркивает важность сетевых организаций — внутри фирм, между фирмами, внутри близких секторов и между секторами, а также между университетами, государственным сектором и коммерческими компаниями.

Однако известная работа Патнэма (Putnam, 1993) заставила посмотреть на эту проблему под несколько иным углом. Патнэм утверждает, что возможности сетевого общения, особенно в европейском контексте, укоренены в социальных структурах, которые очень сложно воспроизвести за короткое время, хотя они жизненно необходимы для развития инноваций. Это особенно важно для инноваций, обеспечивающих устойчивое развитие, поскольку они меняют модели поведения. Сравнивая развитие северной и южной Италии на протяжении нескольких столетий, Патнэм показывает, как традиции взаимопомощи, влияние добровольных и общественных организаций, имевших глубокие корни в обществе, в северной Италии поспособствовали становлению промышленной, финансовой и социальной структуры, стимулирующей совместную работу даже в чрезвычайно конкурентной среде. Этот сценарий, где в центре стоит сотрудничество, контрастирует с “провалившимся” развитием южной Италии, где феодальная, более иерархическая структура всегда подавляла прогресс.

Это наблюдение ставит под сомнение такие стратегии как японская программа технополисов, направленная на формирование инновационной среды “с нуля” в регионах, где раньше не было соответствующего потенциала (Hall and Castells, 1994). Интересно, до какого предела эта общая схема применима в таких разных странах как Россия, Перу, Финляндия, Египет или Китай, и насколько их культуры способствуют или препятствуют сетевому

му взаимодействию и основанному на партнерстве подходу к творческому городскому развитию. Как заметил один из интервьюируемых в Хельсинки, “сетевая культура плохо приживается в Финляндии — это может звучать как клише, но нам свойственно упрямство, зависть и независимость... Не забывайте, что все знают друг друга, а до недавнего времени все жили в лесной сельской местности и отличались особой бдительностью”.

Как бы то ни было, даже если сетевое взаимодействие достигнуто в нескольких успешных коммерческих организациях, особенно в сфере высоких технологий или культурных индустрий, достичь его в масштабах целого города бесконечно сложнее. Дело в том, что такого рода компании обладают рядом особенностей, способствующих сетевому общению, и на самом деле зависят от него. Им свойственно работать на проектной основе с меняющимися командами, которые собираются для решения конкретных, ограниченных во времени задач: разработки компьютерной программы; постановки спектакля; выпуска компакт-диска; съемок фильма. Эти продукты защищены интеллектуальной собственностью, например, правами на программное обеспечение, музыкальную запись или же логотип. По-настоящему творческие продукты все более сложно, если вообще возможно, создавать внутри герметично замкнутых крупных компаний, работающих на основе полной занятости персонала. Каждый такой продукт уникален и требует уникального сочетания людей, способных его создать, а экономика творческого производства по существу эффективно действует только на основе временных договоров. Кроме того, двигателем разработки продукта, будь то “художник” или “инновационный технолог”, часто являются “звезды”, стремящиеся сохранить контроль, но, в свою очередь, нуждающиеся в команде, с которой можно работать. Этот бизнес не всегда развивается планомерно, и каждый участник процесса повышает свою жизнеспособность за счет уровня “подсоединенности” и сетевых связей. Иначе говоря, сетевое взаимодействие основывается здесь на необходимости, а не на желании.

Город и сети организаций

Создание ситуации, в которой сетевое взаимодействие становится насущной необходимостью, гораздо сложнее для города в целом, где

мы имеем дело со сложным набором действующих субъектов — государственных, частных, общественных — каждый со своей организационной культурой и программой действий. Поэтому, даже если организации внутри одного сектора, например, новых технологий, достигли креативности, сетевого взаимодействия и сотрудничества, ключевым вопросом остается возможность их творческого взаимодействия с представителями других сфер и поиск мотивов для такого взаимодействия. Лишь обнаружив такие мотивы, можно надеяться внедрить креативную культуру в “генетический код” города.

Художественные сети в Кельне

Подъем Кельна как города искусств произошел благодаря силе сетевого общения. Глава городского департамента культуры Курт Хакенбург (1955–79) был центральной фигурой в городской сети в сфере искусств и музыки. В 1960-е он поддержал целый ряд впечатляющих мероприятий, связанных с художественными движениями *Happening* и *Fluxus*. Это, в свою очередь, привлекло еще больше художников, галеристов и коллекционеров, выступивших с серией совместных начинаний, таких как Кельнская художественная ярмарка. Схожий процесс происходил и в электронной музыке: созданная в 1951 году Студия электронной музыки стала центром встреч современных композиторов, использовавших студию для своих экспериментов. Это привлекало все новых композиторов, селившихся в Кельне и создавших так называемую кельнскую школу современной музыки. Безусловным достижением этой продолжительной деятельности стало не только то, что участники художественных групп порождают потоки новых проектов, но и то, что со временем выросли аудитории ультрасовременных художественных течений. Благодаря этому Кельн превратился в место, где признание креативности, по крайней мере в сфере искусств, стало частью общепринятой нормы. Сетевое общение между композиторами, художниками, арт-галереями, коллекционерами и т. д. не только обеспечило очевидные преимущества и финансовые выгоды для участников художественного процесса, но и привело к созданию независимого художественно-экономического сектора и укрепило образ Кельна как “города искусств”.

Хельсинки: сети для всех

Хельсинки приготовился занять лидирующие позиции путем вовлечения горожан в общение в сети интернет. Уже сегодня 65% финнов пользуются мобильными телефонами, а в возрастной группе до 25 лет – почти 90%. Не иметь мобильного телефона – значит чувствовать себя изолированным от общества. Ласипалатси (“Стеклянный дворец”) был открыт в 1999 году как медиа-центр с особыми функциями. Так, в телефонной будке, цифровом “уголке оратора”, вы оказываетесь перед экраном, веб-камерой и микрофоном и можете высказывать свое мнение политикам или кому угодно, кто приготовился смотреть и слушать через интернет. Свободный доступ в интернет есть и в публичной кибер-библиотеке; здесь вы можете заказать книги, которые сложно получить в другом месте, и они будут доставлены вам в переплете. Вы также можете самостоятельно издать книгу. Можно снять фильм и передать его через интернет – все вместе обойдется вам не дороже чем 2000 фунтов стерлингов. Проект “Арена 2000” обеспечивает быстрый и качественный доступ в интернет для большинства горожан. Это подразумевает возможность передавать живое видео и получать его. Город далеко продвинулся в разработке проекта “виртуального Хельсинки”, который позволяет людям следить за движением автобусов, заказывать такси или продукты; родителям – следить за своими детьми; врачам – вести консультации “лицом к лицу” с пациентами, студентам – слушать лекции или же смотреть телевизор вместе с друзьями, даже если все они находятся в разных местах. Все это выглядит как трехмерная модель города, дающая возможность каждому жителю прогуливаться по виртуальным улицам, делать покупки и чувствовать себя частью города, сидя дома.

Источник: Keegan, The Guardian, 16 September 1999

Относительно просто понять, почему промышленные компании могут работать в единой сети, делясь опытом и обмениваясь знаниями ради взаимной выгоды. Но какой смысл, особенно для небольшой фирмы, стремиться к сетевому общению с городскими

властями по вопросам, не сулящим немедленной прибыли в короткие сроки? Тот же вопрос возникает и по поводу связей, скажем, между общественным сектором и сферой бизнеса. Один из путей формирования мотивов для совместной деятельности на этом уровне лежит в создании образа городского будущего. Для этого необходимо расширить принцип бизнес-планирования от масштаба отдельной компании до масштабов района или целого города. Начало – это всегда самый сложный этап. Как усадить людей вокруг стола для разработки потенциально креативных идей? Ведь гражданская ответственность не пробуждается сама по себе. В этой ситуации часто выручает кризис, дающий первый импульс. Может быть, компания только что потеряла ценных сотрудников, тех, без кого ее конкурентоспособность окажется под вопросом. Или в публичной деятельности может быть найден способ повышения ценности активов компании. Собственный интерес может затем быть расширен, если удастся проникнуть в суть взаимосвязей. Хотя формулирование и выполнение взаимных обязательств может оказаться нелегкой задачей, даже после согласования картины будущего.

Выбор эталонов и дальнейшие действия

Ключевая задача творческого города – стимулировать осознанный процесс самообразования. Здесь важную роль играет создание эталона. Это способствует распространению информации о наиболее удачных проектах и инновациях, вселяющих силы, вдохновляющих, стимулирующих воспроизведение и, в свою очередь, становящихся достижениями. Эталон создает точки отсчета для измерения текущей и будущей деятельности. Передовой опыт является одним из инструментов развития городов. Он может быть воспроизведен и действует как движущая сила постоянного улучшения ситуации. Концепция передового опыта близка к идее “тотального управления качеством”, популярной сегодня в сфере бизнеса. Понятие передового опыта отчасти спорно, особенно представление о том, что же считать “передовым”; в последнее время все сходится на том, что “передовой опыт” значит “хороший проект, который где-то успешно сработал и теперь может быть воспроизведен в моем городе”. Важно, что все больше растет

понимание передового опыта как средства образования, а не просто механизма ранжирования. И в этом смысле определяющим является переход от простого знания, что хороший проект существует, к выяснению, каким образом он состоялся и каковы были условия его успеха. Поскольку наиболее существенное обучение происходит через собственный опыт, знание об инновационном проекте — как бы подробно он ни был описан — может служить лишь отправной точкой.

Настоящий вызов для творческого города — пойти дальше передового опыта и начать действовать на переднем крае, в области неизведанного. Опора на удачные, но чужие образцы замедляет процесс самообразования. Кроме того, существует опасность простой имитации опробованных где-то формул без понимания того, что именно нужно вашему городу, со всеми присущими ему индивидуальными особенностями. Необходимо оценивать, насколько имитация чужих достижений продвигает ваш город вперед. Часто бывает достаточно применить лишь принцип чужого проекта, не воспроизводя всех его деталей, а в иных случаях больше подходит изобретение чего-то совершенно нового. Индикатором ситуации могут служить следующие вопросы: существуют ли в вашем городе программы описания достижений? Является ли изучение передового опыта неотъемлемой частью организационного планирования?

Глава 6

Креативная среда

Причины нашего интереса

Причиной интереса к творческой и инновационной городской среде стал очевидный успех некоторых городов и регионов в разных концах света. Основой их успеха было использование нетрадиционных креативных подходов к городскому и региональному развитию. Но, главное, им удалось эффективно внедрить креативность в “генетический код” городов. Ключевую роль при этом сыграли организационная культура, лидерство и определенные качества среды. В качестве примеров здесь можно упомянуть такие не-иерархические, пронизанные сетями новаторские регионы как Силиконовая Долина или так называемая Третья Италия в провинции Эмилия-Романья, где частные, часто совсем небольшие фирмы преуспевают в условиях постоянного технического прогресса и наличия специализированных служб поддержки.

Сегодня набор необходимых поддерживающих условий включает в себя не только венчурный капитал и сети сбыта, но и активную культурную среду, формируемую представителями культурных индустрий или сферы искусства, социальную деятельность и, более широко — все составляющие качества жизни, включая достойное жилье, транспорт и объекты здравоохранения. Городская среда должна создавать возможности для сетевого общения во внерабочей обстановке и контактов между представителями разных фирм. Это может быть случайная встреча в кафе, на концерте, в спортивном клубе или в школе. Важно понять, какие типы городской среды способствуют такому взаимодействию.

Государственное вмешательство в форме правового регулирования, создания стимулов и изменений в организационной культуре может ускорить формирование такой среды. Первоначально усилия были в основном направлены на создание благоприятного климата для маленьких фирм путем налоговых льгот или грантовых программ. Затем, когда на сцену вышли проблемы качества жизни, были оценены по достоинству и другие виды поддержки. С одной стороны, это создание материальной инфраструктуры — развитие общественного транспорта, переоборудование старых промышленных зданий, с другой — решение вопросов, важных для развития общественной жизни, например, лицензирование ресторанов и кафе. В Сиэтле, который все чаще упоминается в качестве примера новой инновационной среды, недавно по инициативе горожан состоялись дебаты, вынудившие городские власти включиться в строительство общегородской монорельсовой транспортной системы — первой в США. Главный аргумент заключался в том, что это нововведение повысит качество жизни в городе и тем самым приведет к укреплению его экономических позиций.

Что такое творческая среда?

Творческой (или креативной) средой может стать любое место, будь то группа зданий, часть города, весь город целиком или же регион, где есть необходимые исходные условия в виде “жесткой” и “мягкой” инфраструктуры, позволяющей генерировать поток идей и изобретений. Такая среда — это физическое пространство, где критическая масса предпринимателей, интеллектуалов, общественных деятелей, художников, администраторов, политиков или студентов может существовать в открытой космополитической обстановке, где взаимодействие лицом к лицу порождает новые идеи, произведения, продукты, услуги и институты, а это, в свою очередь, приводит к экономическому успеху.

“Жесткая” инфраструктура — это сеть зданий и организаций, таких как исследовательские институты, образовательные учреждения, объекты культуры и прочие места встреч людей, а также вспомогательные структуры: транспорт, здравоохранение и другие городские службы. “Мягкая” инфраструктура — это система со-

трудничающих структур и социальных сетей, связей и взаимодействий между людьми, которая стимулирует и поддерживает поток идей между индивидуумами и организациями. Такой обмен может происходить либо непосредственно, либо с помощью информационных технологий, которые способствуют развитию более широких сетей и взаимосвязей, помогая продаже услуг и продуктов. К ним относятся общественные сети в форме клубов, неформальных объединений или регулярных встреч в барах; сети, основанные на общих интересах, например, бизнес-клубы или маркетинговые консорциумы; а также партнерства между государственным и частным сектором, например, системы финансовой поддержки, объединяющие государственные и частные ресурсы для реализации креативных идей.

Потенциал сетей, составляющих основу творческой среды, требует гибкости от организаций, которые должны работать в условиях доверия, высокой ответственности и соблюдения строгих, пусть и неписаных принципов. В частности, это подразумевает их готовность делиться и вносить свой вклад в успех сети для общего блага — ведь здоровье и процветание творческой сети в значительной степени определяет процветание каждой отдельной компании. Если же сеть не преуспевает, она перестает подпитывать организацию, которая является ее частью. Таким образом, концентрация на собственных интересах приводит к атрофии среды. Доверие — ключевая особенность действия творческой среды. Оно порождает цепочку творческих идей и инноваций, которые распространяются по сетям и на новом витке генерируют новые идеи и изобретения. Правила подобных систем, например, первичность нужд сети по отношению к частным нуждам, очень строги на уровне принципов, но гибки в применении.

Творческая среда предполагает легкость переключения человека с одной работы на другую в рамках одной компании, а также перемещение из одной компании в другую. Это затруднительно там, где все еще сохраняется жесткость рынка труда, скажем, строгое деление на голубые и белые воротнички и научных сотрудников, не позволяющее реализовать потенциал человеческого взаимодействия¹. Точно так же к снижению эффективности приводят взаимные предубеждения представителей разных секторов, на-

1 “Белые воротнички” — менеджеры или бюрократы; “голубые воротнички” — рабочие или технический персонал.

пример, частного и государственного, или же ксенофобия. Основное условие процветания творческой среды — культура здоровой конкуренции, основанная на сотрудничестве.

Творческая среда в различные исторические периоды

На протяжении истории существовали разные способы проявления творческого потенциала городов и развития соответствующей среды: *культурный, интеллектуальный, технический, организационный*. Со времен промышленной революции в конце XVIII столетия все большее значение приобретали *технический и организационный* подходы. На протяжении XX века, благодаря появлению культурных индустрий, границы между креативностью и новаторством в сферах *культуры и техники* постепенно стирались. Этот процесс способствовал развитию новых типов взаимодействия, которые сегодня воплощаются в новых продуктах и услугах, требующих новых организационных, экономических и политических форм. Питер Холл описывает их динамику в книге “Городская цивилизация”.

Интеллектуальная и культурная жизнеспособность таких городов как Афины, Рим, Флоренция, Лондон, Вена или Берлин в пору расцвета зависела от быстрых и решительных *экономических и социальных* трансформаций, направлявших избыточные ресурсы на поддержку новых идей, в особенности в области художественного творчества. На интеллектуальном поле происходила “неизбежная и разрушительная борьба между радикальными и консервативными силами” (Hall, 1998), которая выталкивала радикалов за пределы истеблишмента в силу их молодости, провинциального или иностранного происхождения. Однако приятие “чужаков” и радикалов было жизненно важным, так же как и их способность влиться в истеблишмент.

Демократическая конституция, созданная Клисфеном в Афинах в 500 году до н. э., была *социо-политической инновацией*, приведшей в город энергию и успех. Она обеспечила широким кругам граждан право голоса и влияние, а также способствовала расширению империи, что привело к появлению новых продуктов, товаров, идей и источников вдохновения. Вместе с тем, расширение контактов с

периферией греческой империи вызвало нестабильность, которая стала причиной возросшего влияния философов и деятелей культуры. Творческий переворот во Флоренции между 1270 и 1330 годами был вызван непрерывными конфликтами между поколениями, борьбой между знатными родами и конкуренцией с другими городами. Расцвет литературной и художественной среды в Англии в XVIII веке был связан с изменением баланса политической и экономической власти между двором и развивавшимся средним классом — основой зарождавшегося коммерческого общества. Особенное значение имела “свободная конституция”, облегчавшая развитие новых форм литературы и исполнительских искусств. Вследствие этого Лондон стал самым быстро растущим городом в Европе, магнитом, притягивающим художников и музыкантов. Вена в 1880–1914 годах была центром творчества, хотя нестабильность угасающей империи вела к нарушению равновесия в социальной, институциональной и политической структурах. Это стало причиной серьезной реформаторской деятельности в самых разных областях: экономике, медицине, философии, психиатрии, исполнительских и изобразительных искусствах, градостроительстве и архитектуре. Таким образом, конфликты поколений и разногласия между группами, обладающими творческим потенциалом, и старыми социальными институтами провоцируют лихорадочную активность, вызывающую “позитивную” нестабильность.

Такого рода кризис стал, в частности, причиной подъема культуры кафе — явления, возникшего в таких разных городах Центральной Европы как Берлин, Вена, Мюнхен, Прага и Цюрих, и дошедшего до наших дней. Сегодня культура кафе служит отличительной чертой творческой среды по всему миру. Кафе стали местом ежедневных встреч интеллектуалов, журналистов, художников, ученых и даже представителей бизнеса. Они сформировали плотную сеть, где циркулируют идеи, знания и техническая эрудиция. Кафе стали теми плавильными котлами, где преодолеваются различия между классами, чинами и званиями.

Города, известные своими *техническими* новациями, имеют более короткую историю — это места, где новаторы всегда были “чужаками”. Это маргинальные города, такие как Манчестер, Глазго или Детройт — не слишком чопорные, менее связанные старыми способами поведения, имевшие открытые образовательные сис-

темы, готовые идти на риск, основанные на эгалитарных структурах, вере в собственные силы и стремлении к личным достижениям. Опираясь на технологические навыки, в меньшей степени включаясь в разработку инноваций первого уровня и в большей – во внедрение уже существующих идей, они были идеально приспособлены к рынку. Лос-Анджелес, где доминируют кинопроизводство и индустрия развлечений, является примером объединения *культурной* и *технической* креативности. Изначально задуманный как место для новичков, удаленное от традиционных центров богатства и власти, он связал инновации с массовым рынком, в первую очередь, благодаря союзу популярной культуры и технологии.

Технически-организационные инновации обычно возникают в городах, которые нуждаются в решении собственных проблем, связанных с ростом и развитием, будь то создание новых канализационных систем, уборка мусора, развитие общественного транспорта, внедрение новых строительных технологий, обеспечение жилого фонда или финансовые нововведения, необходимые для создания этих инфраструктур. Лидерами в этой области были такие города как древний Рим, Лондон, Нью-Йорк, современный Стокгольм. Новым стимулом для развития новаторства такого рода послужила полемика об устойчивом развитии городов. Одна из идей, взятых нами на вооружение, основана на недавней работе Римского клуба под названием “Четвертый фактор: Как удвоить богатство, вдвое снизив расход ресурсов” (von Weizsacker et al, 1998). Авторы предлагают способ получать как минимум вчетверо большую прибыль на основе используемых сегодня ресурсов благодаря принципу “делать большее из меньшего”. Этот взгляд в особенности привлекателен, поскольку апеллирует к заинтересованности бизнес-структур в большей устойчивости. Успех подобной креативности, основанной на стремлении к устойчивому развитию, будет зависеть от исхода борьбы между защитниками средового подхода и сторонниками свободного рынка.

Важность конфликтов для развития творческой среды подтверждается и моим опытом работы в агентстве Comedia. В Хельсинки, Хаддерсфилде, Мантуне и Аделаиде мы обнаружили глубоко укоренившиеся разногласия, связанные не столько с возрастом, сколько со взглядами на жизнь, которые выражались в несовпадении идей и ценностей разных поколений. Инициаторы изменений

отличались полной согласованностью идей и подходов и как группа выступали в качестве выразителей интересов, менталитета, ценностей и философии нового поколения. В некоторых случаях сам язык, использовавшийся разными группами, был настолько различен, что общение было практически невозможно. Как отмечает Холл, “творческие города не отличаются стабильностью или комфортом, но они не должны пребывать и в тотальном беспорядке. Это места, где установленный порядок постоянно находится под угрозой со стороны новых творческих групп” (Hall, 1998).

Следующая волна инноваций будет естественным образом связана с внедрением новых подходов в *информационные* технологии и, в частности, с объединением телекоммуникаций – телевидения и компьютеров – в рамках единой мультимедиа-технологии. Их потенциал может быть в полной мере реализован только в сочетании с *социальными* и *политическими* инновациями, которые послужат катализатором их влияния. В принципе, это ознаменует конец “тирании расстояний” и открытие эпохи телепутешествий. Вместе с тем, учитывая эффекты агломерации и кластеризации, эта волна скорее всего парадоксальным образом спровоцирует и культурное возрождение городов. Избавившись от грязного производства, города сохраняют привлекательность для всех видов деятельности, требующих контакта лицом к лицу. Возможно, прототипом и прообразом новых городов являются сегодня районы, преобразованные художниками и предпринимателями, работающими в сфере новых медиа, которые часто называют “культурными кварталами”.

Кварталы культурных индустрий

“Бум экономики битов и байтов” конца XX века сделал идею кварталов, производящих культурные продукты, или “кварталов культурных индустрий”, чрезвычайно популярной. Такие кварталы существуют по всему миру: от Тауэр Хэмлитс возле Брик Лэйн в Лондоне до Поп-кластера в Тилбурге, от Хакише Хофе в Берлине до Ньютауна в Йоханнесбурге, Силиконовой Аллеи в Нью-Йорке или Рандл Стрит Ист в Аделаиде. Этот термин настолько популярен, что любое случайное скопление объектов культуры теперь получает название “культурного квартала”. Например, оно стало брендом, маркетинговым инструментом для Музейной площади в Амстердаме или Внутренней гавани в Балтиморе, хотя

в этих случаях речь идет скорее о потреблении, чем о производстве культуры.

В США культурные индустрии недавно догнали авиацию по размеру экспортной прибыли. В них работают 10%, а по некоторым оценкам — 20% населения страны (Pratt, 1998). В Европе этот показатель составляет около 5%. Что касается Великобритании, здесь с начала 1980-х доходы от музыкального экспорта превышают прибыль от экспорта инженерной продукции. Культурные индустрии включают в себя музыку, книгоиздание, аудио-, видео и мультимедийный сектор, исполнительские и изобразительные искусства, ремесла. Они охватывают те сферы, где творческий вклад имеет важнейшее вспомогательное значение, являясь средством повышения ценности продуктов, чья рыночная стоимость и эффективность в противном случае была бы меньше, например, дизайн, промышленное проектирование, графику и моду. Взаимодействие индустрий, связанных с искусством, с компьютерными сетями, и их взаимное оплодотворение через цифровые технологии сделало их двигателем новой экономики. Они влияют на перемещение бизнеса, притягивают туристические потоки и обеспечивают значительную непрямую экономическую выгоду для городов. Ключевым фактором развития в этой области стало появление цифровых технологий: когда изображения, звуки и текст переведены на язык бинарных кодов, ими можно бесконечно манипулировать, пробуя различные сочетания, очень дешево воспроизводить и пересылать результаты.

Новая экономика цифровых медиа могла бы успешно применяться в сфере телекоммуникаций, однако она благополучно процветает почти без государственного вмешательства в колоритных городских кварталах, которые, как правило, состоят из переоборудованных старых промышленных зданий. Даже в США, самом “электронном” обществе в мире, компании, занятые в сфере мультимедиа и программирования, стягиваются в места вроде “Мультимедийного ущелья” (*Multimedia Gulch*) — складского и фабричного квартала в Сан-Франциско, недавно полностью оставленного прежними хозяевами. То же самое справедливо и в отношении Силиконовой Аллеи в Нью-Йорке или Хакни и Хокстона в Лондоне. В Шеффилде, напротив, квартал культурных индустрий развивался по инициативе муниципалитета, начиная с 1980-х, когда был открыт Центр искусств Leadmill, за которым по-

следовала Red Tape — первая муниципальная репетиционная и звукозаписывающая площадка в Великобритании. Квартал старых промышленных зданий смог вместить аудио-визуальный производственный центр, комплекс под названием “Workstation”, “Электронные мастерские” и открытый недавно Национальный центр популярной музыки. Развитие творческих индустрий привело к потрясающему архитектурному обновлению Шеффилда, а также к созданию новых производств в ранее не использовавшихся для этого пространствах. Ключевой вопрос здесь — должен ли государственный (или муниципальный) сектор вмешиваться в создание подобных кварталов. Во всем развитом мире власти ищут формы объединения культуры и цифровых технологий в надежде “вливать новое вино в старые меха”, полагая, что “компьютерщики будут считать себя не художниками-мечтателями, а целеустремленными, ориентированными на экспорт предпринимателями”¹.

Таким образом, творческая среда, создаваемая в кварталах культурных индустрий, дает возможность культурно ориентированным технарям взаимодействовать с другими представителями культуры, а также лично, а не виртуально встречаться и обмениваться идеями с коллегами. Мультимедиа, лучший на сегодняшний день пример “невесомой экономики”, пространственно воплощается через социальные сети, специализированные организации, а также через доступность рынка и внутренние расчеты с поставщиками. В каких условиях политикам полезно позиционировать территорию как культурный квартал для блага города, а в каких нет — зависит от более широкого представления о перспективах развития города. Иногда концентрация ресурсов в одной зоне приводит к упадку в других. В местах менее известных появление кластеров и новых брендов способно принести большую выгоду.

Выводы из исторического обзора

Можно сделать четыре существенных заключения:

1. В будущем, чтобы оставаться на переднем крае, городам придется проявлять креативность и новаторство во всех перечисленных измерениях: интеллектуальном, культурном, техничес-

1 Из неопубликованной статьи Роба Брауна “Всем нужно время для личных встреч”.

ком и организационном, а не просто фокусироваться на каком-то одном из них. Как показывает пример мультимедиа, связанных с городскими инновациями, ключевым фактором для повышения стабильности станет соединение культурной и технической креативности, при этом стабильность, или устойчивость, понимается как универсальный принцип, имеющий экологическое, экономическое, социальное и культурное измерение.

2. Креативность и новаторство следует рассматривать в городском контексте как целостный процесс, охватывающий все стороны городской жизни: экономику, политику, культуру, экологию и социальную сферу. Только в этом случае город сможет справиться с нагрузками и стрессами глобальных перемен и сохранить эффективность.
3. Особую важность имеют новые “мягкие” формы творчества и нововведений, подчеркивающие роль городов как толерантных и открытых пространств. Главными проблемами, по всей видимости, являются социальная сплоченность, социальная фрагментация и межкультурное взаимодействие. В контексте глобализации, быстрого движения капитала и массовых перемещений населения, спровоцированных новой мировой системой производства, в ближайшем будущем в центре внимания окажется проблема взаимопонимания между культурами, а также между различными культурными группами внутри городов и стран. Босния, Восточный Тимор и Руанда — наглядные примеры того, что к этим вопросам не относились всерьез. Общество неизбежно станет мультикультурным. Это можно воспринимать позитивно или негативно. Выход в том, чтобы видеть в этой ситуации дополнительную возможность, а не угрозу. Впрочем, это легче сказать, чем сделать.
4. Большинство новых креативных и новаторских городов, например, Сиэтл, Портленд, Ванкувер, Мельбурн, Цюрих или Фрейбург сосредоточены главным образом на обеспечении высокого уровня жизни. Они стремятся соединить экономическую изобретательность со стабильностью, стимулируя передачу полномочий местным сообществам и повышая стандарты качества городского обслуживания. Высокое качество жизни повышает экономическую и социальную динамику и используется как инструмент в конкурентной борьбе с другими городами. Примеча-

тельно, что в этот список не входят центральные города, двигатели больших регионов (в данном случае, например, Сан-Франциско, Лос-Анджелес и Сидней). Именно “второстепенные” города стараются найти себе новые ниши.

Безусловно, существует множество способов создания творческой среды. Однако подобные среды все реже основываются лишь на технических факторах. Наиболее важным оказывается сетевое взаимодействие между различными действующими лицами городской жизни, например, взаимосвязи между университетами и промышленностью. Как показывает история, великие мировые столицы сохраняют выдающуюся творческую среду, особенно с точки зрения экономических инноваций — просто потому, что они преумножают свой потенциал благодаря сетевому общению. Новым, однако, является представление о “мягких”, более деликатных условиях, необходимых для появления нововведений.

Характеристики творческой среды

Если суммировать признаки творческой среды, выделяемые выдающимися мыслителями-урбанистами, такими как Андерсон, Холл, Торнквист, Айдало, получится, что творческая среда:

- предполагает наличие глубоких и оригинальных знаний в сочетании с готовым набором умений и навыков, а также людей, которые хотят и могут общаться друг с другом;
- имеет прочную финансовую основу, создающую поле для смелых экспериментов;
- складывается в ситуации дисбаланса между возможностями и потребностями, осознаваемого политиками, бизнесменами, художниками, учеными и социальными критиками;
- преодолевает сложность и неопределенность перспектив по отношению к изменениям, происходящим в культурной, научной и технической сфере;
- предоставляет возможности для неформального и спонтанного общения, как внутреннего, так и внешнего, создает благоприятную атмосферу для развития разнообразия;
- характеризуется междисциплинарностью и динамичной синергией, способствует развитию связей между наукой и искусством;

- отличается структурной нестабильностью. (Иногда полезно внести нестабильность в контролируемый контекст, например, продемонстрировать дисбаланс между тем, что есть, и тем, что может быть, как это делают представители экологического движения.)

Опора на местные ресурсы

В современном цифровом мире новое значение приобретает местное сообщество, существующее по принципу “неотчуждаемых” внутренних связей (Storper, 1997). Эти связи складываются на местном уровне и порождают уникальный сплав организационных, технических и индивидуальных компетенций, которые развиваются благодаря концентрации деятельности в ограниченном пространстве. Таким образом, глобализация и локализация вовсе не исключают друг друга. Становятся ли те или иные места “горячими точками”, зависит от положительной или отрицательной динамики образования связей такого рода. Особое значение имеет при этом развитая предпринимательская активность и наличие квалифицированных специалистов, способных использовать преимущества новых технических и экономических возможностей, как это происходит в медиа-индустрии. Это не только способствует возникновению кластеров — творческих предприятий, находящихся в тесном соседстве друг с другом, — но и обеспечивает условия для социального и общественного развития данной территории. Значительно облегчают создание творческих кластеров такие факторы, как наличие недорогих зданий, нуждающихся в ремонте, близость государственных исследовательских институтов и крупных университетов, высокий процент инженеров, ученых или связанных с культурой людей среди местного населения и доступность инвестиционного капитала.

Опора на местные ресурсы достигается за счет “институциональной плотности” (Amin and Thrift, 1994). Эта интересная концепция предлагает “держаться местных корней”, действуя в глобальном контексте. Она подразумевает сочетание таких элементов как активное взаимодействие между организациями, культура коллективного представительства на политическом уровне, чувство общности производственных целей, культурных норм и ценно-

стей. Простого наличия сети местных организаций недостаточно для достижения успеха. Необходима особая социальная атмосфера и способствующие ее формированию процессы создания институтов. Именно институциональная “плотность” стимулирует предпринимательский дух и консолидирует местную промышленность, способствуя развитию взаимоотношений, основанных на доверии, обмену информацией и общему “повышению градуса” городской жизни.

Еще одним следствием институциональной плотности является гибкость творческих организаций, способных быстро учиться и изменяться. Мультимедийные компании, действующие по логике “новой экономики”, сегодня являются главным двигателем инноваций и останутся в этой роли еще как минимум десять лет, развивая новые технологии и ломая исторически сложившиеся традиции трудовых отношений. Постоянно сталкиваясь с техническими проблемами, инженеры-электронщики выстраивают длинные цепочки инновационных решений. То же самое происходило во время промышленной революции, например, среди кораблестроителей Глазго: ключевые персонажи, “мастера” учили множество “подмастерьев”, которые затем отделялись, чтобы устроить собственную карьеру, опираясь на то, чему они научились, и стараясь превзойти своих учителей.

Поддержание творческого круговорота

В периоды роста отдельные элементы взаимно усиливают друг друга, приводя к кульминации уверенности и успеха, а в периоды спада, напротив, отдельные сбои в системе складываются в картину общего кризиса. Круговорот жизни может превратиться в порочный круг. Открытость и сотрудничество могут смениться закрытостью, готовностью к отпору и конкуренцией. Если город пытается выжить в режиме экономии средств, сохранить творческий импульс достаточно сложно. Творческая среда — неспокойное место, одновременно реагирующее на нестабильность и порождающее ее, поддерживая необходимый баланс между напряжением и комфортом, сотрудничеством и конкуренцией. Задача городского стратега — читать эти волны, как это делает инвестиционный аналитик, отслеживая колебания рынка.

Креативность – навсегда?

“Вероятно, ни одному городу нигде и никогда не удавалось поддерживать новаторский дух в течение долгого времени... Страницы истории полны подобных примеров: в сфере культуры это Афины в V в. до н. э., Флоренция в XV в., Вена в XVIII в.; в области техники – Манчестер в XVIII в., Берлин в XIX в. и Детройт в XX в. Во всех этих городах огонь креативности рано или поздно угас, в некоторых случаях – на несколько столетий. Действительно, обратные примеры встречаются крайне редко. Великие столицы Европы, такие как Лондон и Париж, и великие американские города, такие как Нью-Йорк и Лос-Анджелес, похоже, достаточно долго сохраняли творческий потенциал за счет привлечения талантов извне. Их особая административная роль давала им своего рода монополию на вербовку талантов”.

Источник: Hall, 1998

Как привести в движение творческий процесс?

Есть много импульсов, которые могут инициировать творческий процесс. Иногда он бывает вызван необходимостью, иногда становится результатом осознанных действий, а в иных случаях возникает в результате сложного стечения обстоятельств. Рассмотрим эти случаи подробнее.

Давление неизбежности

Необходимость

Как известно, необходимость – мать изобретательности. Можно привести два примера. Открытие минеральных ресурсов в арктических областях Скандинавии привело к расширению возможностей проживания в этих экстремальных условиях. Потребность в новых технологиях энергосбережения помогла финской компании Partek стать одним из крупнейших в мире производителей

строительных и изоляционных материалов. Другая крайность – пустыня Купер Педи в Центральной Австралии, где настолько жарко, что в поисках комфорта люди устраивают жилища под землей, как и в далеком прошлом: около 1500 лет назад более 9000 человек жили в десятиэтажном подземном городе в Демаюртуку в Турции. Этот архаический образ жизни сегодня возрождается альтернативными сообществами и архитекторами в форме “земляных убежищ”.

Дефицит

В погоне за пространством Нью-Йорк рос все выше и выше, развивая тем самым новые строительные технологии и методы управления проектами. Японские компании сегодня рассматривают возможность строительства зданий высотой более 1 км, возникшую благодаря решению проблемы ветроустойчивости. В Амстердаме не хватает парковок, зато воды более чем достаточно – решением становятся плавающие автостоянки. Постоянный рост тарифов на электроэнергию стимулировал инвестиции в добычу возобновляемой энергии солнца, ветра и волн: в Ликоврусси, окраинном рабочем поселке в 18 км от Афин, солнечная энергия поступает в 435 квартир. Энергосберегающее здание и солнечная энергия обеспечивают 80% всей необходимой энергии по более низким ценам.

Устаревание

Необходимость замены техники, оборудования и зданий обеспечивает простор для новых решений. Вместо агрессивного по отношению к окружающей среде оборудования для производства кокса в Эмшер-Парке теперь применяются новые технологии, получающие энергию от излишков тепла. Никому не нужные объекты приходящей в упадок промышленности предоставляют новые пространства для жилья и работы в прошедших конверсию мельницах, фабриках и легких промышленных постройках. Такие новшества, как жилье на чердаках, меняют наши эстетические ценности и образ жизни.

Неожиданное и непредсказуемое

Открытия

Значение открытий очевидно. Менее предсказуемы те цепочки инноваций, которые они иногда порождают. Первооткрыватели электричества не могли предугадать, какой последует каскад связанных с ним изобретений — от радио до компьютеров. Незримость электричества скрывает тот факт, что оно проникает буквально в каждую шелку сегодняшней жизни. Напротив, обнаружение негативных качеств асбеста радикальным образом изменило строительную систему. Тривиальное на первый взгляд изобретение пластиковых пакетов породило серию социальных новаций, имеющих первостепенную важность для сферы потребления — от упаковки до технологии утилизации мусора. Случайная находка золота в Сиванкила в Северной Финляндии привела к появлению многих творческих градостроительных идей, вроде жилищ с теплоизолирующей крышей из дерна.

Удача

Хотя традиционные объяснения творческих озарений — гениальное прозрение или внезапный проблеск в сознании — в значительной степени дискредитировали себя, такие явления все же время от времени случаются. Существуют бесчисленные истории про глав городов, попадающих в ситуации, которые позволяют им взглянуть на город по-новому. На бывшего британского министра по охране окружающей среды, Майкла Хезлтайна, подобное откровение снизошло при осмотре последствий беспорядков в Ливерпуле. Результатом стало твердое обещание заняться регенерацией города, воплотившееся в программе “Городской вызов”. Новаторским для Великобритании стало партнерское взаимодействие между государственным, частным и общественным сектором. Президент Всемирного банка Джеймс Вулфенсон был донельзя растроган, когда маленький мальчик в Узбекистане в соответствии с традиционным обычаем дал ему денег, несмотря на свою нищету. Этот эпизод заставил его осознать важность культуры и традиций для развития, и это сильно повлияло на политику банка. Более обыденный пример — изобретение Перси Шо из Галифакса, который в 1934 году придумал дорожные катафоты, вне-

запно осознав, что отражающее стекло возвращает попавший на него световой сигнал. Это приспособление почти ничего не стоит, однако оно полностью изменило способ ориентации в ночном городе.

Амбиции и устремления

Авантюризм, предприимчивость и жажда выгоды

Конкуренция — один из важнейших приводных ремней креативности, независимо от того, приводит ли она к успеху или к неудаче. Один из родоначальников микрокомпьютерных технологий, Клайв Синклер, в конце 1970-х пытался создать городской электровелосипед под названием C5. Его печально известная неудача не остановила многочисленных попытки продолжить этот проект, и одна из них, быть может, еще приведет к успеху. Культурные кварталы, появляющиеся на заброшенных городских территориях, от Дигбета в Бирмингеме до Ньютауна в Йоханнесбурге, развиваются благодаря объединению энергии инновационно мыслящих застройщиков и идей художников и дизайнеров, создавших свой бизнес в области новых медиа. Возникающая в результате живая и необычная среда порождает дальнейшее взаимодействие и стимулирует поток инноваций, поскольку такие производственные центры часто становятся центрами новой торговли. Предприимчивое применение социально ориентированных изобретений может иметь решающее воздействие на городскую среду. В качестве примера можно привести “Открытое пространство” Харрисона Оуэна — инструмент для быстрого вовлечения нескольких сотен людей в процесс совместного принятия решений. Опыт его применения в нескольких южноафриканских самоуправляемых поселениях и американских городах оказался весьма успешен.

Давление конкуренции

Развитие городов во многом определяется конкуренцией, поэтому реализация творческого потенциала жизненно важна для городов, соревнующихся за инвестиции, квалифицированный труд, международные события и туристов. Обеспечение внутренних инвес-

тий зависит от многих факторов. Наиболее очевидный — стоимость рабочей силы, но все большее значение приобретают гибкость и опыт. Городам, не входящим в мировую лигу или в список ключевых городов второго ряда, таких как Сингапур и Сидней, сегодня приходится выдерживать жесткую конкуренцию, доказывая свою исключительность. От любого большого города ожидают наличия развитой культурной и бизнес-инфраструктуры, но еще есть задача продемонстрировать собственную неповторимость. Это требует от городов переоценки своих ресурсов и потенциала. Привлечение мирового внимания к Барселоне или Бильбао иллюстрирует значение креативности. Наиболее явно это проявляется в архитектуре. Вспомним Музей Гуггенхайма, построенный Фрэнком Гери в Бильбао, или смелые эксперименты с городской средой Барселоны, предпринятые такими художниками как Сера, Поллок, Элсворт и Миро. Британский Шеффилд для строительства Национального центра популярной музыки выбрал самого безумного архитектора, которого только можно было найти — Найджела Коатса. Но эффектных жестов самих по себе недостаточно. Креативность находится повсюду — от бизнеса до общественных мероприятий, и справляется с трудностями городской жизни, часто будучи незамеченной и непризнанной.

Соучастие и сбор идей

Дебаты

Несмотря на свои ограничения, особенно касавшиеся женщин, афинская культура дебатов в огромной мере способствовала городской креативности. Размышления и разъяснения, споры и ссоры, столкновение противоположных точек зрения внесли свой вклад в развитие городского сообщества. Демократия, “изобретенная” Клизфеном в 510 г. до н. э., была творческим инновационным преобразованием общества, ступившего на путь развития, повышения адаптивности и качества жизни. Все это не потеряло значения и два с половиной тысячелетия спустя. Современным, более технологичным примером культуры дебатов является Силиконовая Долина, где постоянные дискуссии и обмен опытом стимулируются намеренно, ради создания новых продуктов, и рассматриваются как элемент конкуренции в творческой среде.

Городская стратегия

Разработка стратегии — то же самое, что формулировка миссии города или его бизнес-план. Городские стратегии, формирующие образ будущего, впервые появились в Америке в 1970-х и сегодня стали обычным делом повсюду. В отличие от структурных планов, подменяющих цели нормами, городские стратегии представляют собой попытку создать импульс для перемен. Обсуждение будущего очерчивает пространство между действительностью и ожиданиями, тем самым стимулируя творческую реакцию. Ключевой элемент успеха — создание широкой сети институционализированного лидерства для поддержания постоянного стремления к улучшениям. Опираясь на лидеров, стратегическое планирование дает старт переменам, обеспечивает участие общества, выдвигает флагманские идеи, задает эталоны успеха и стимулирует процесс постановки конкретных задач.

Обмен опытом

Центры достижений

Фрайбург, небольшой город с населением 220 тысяч жителей в Южной Германии, сегодня заслужил всемирную известность благодаря экологически ориентированным проектам городского развития. Институт Фраунхофера, международный исследовательский центр, изучающий источники возобновляемой энергии, привлек в город другие инновационные организации, например, Око-Институт и Международный центр поддержки местных инициатив в области окружающей среды, ведущий базу данных наиболее успешных проектов в этой сфере. Это объединение усилило позиции Фрейбурга как экогорода-первопроходца — именно здесь расположен самый старый в Германии демонстрационный дом, отапливаемый солнечной энергией, построенный еще в 1978 году. Кроме этого, Фрейбург известен продуманной экологической политикой муниципальных властей, нацеленной на сбережение энергии за счет общественного транспорта, развития велосипедного движения и использования экологически чистых строительных материалов. Таким образом, был запущен круговорот, включающий в себя демонстрацию технических достижений, повышение осведомленности, участие общества в развитии экологи-

ческого образа жизни, поддержанное обязательствами городских властей. Сегодня Фрейбург воспринимается как новатор в своей области, привлекая тем самым еще больше талантов, идей и ресурсов.

Арктический центр Лапландского университета в Рованими тоже играет экспериментальную роль. Он помогает городу, расположенному за Полярным кругом и называющему себя “родиной Санта Клауса”, найти свою нишу. Необходимость справляться с холодом и расстояниями стала здесь главной задачей, решение которой породило множество инноваций — от теплосберегающих зданий и одежды до коммуникационных технологий.

Исследовательские ресурсы, распределенные по всем отраслям промышленности, но сконцентрированные географически, подпитывают креативность за счет личного взаимодействия, ротации кадров и концентрации различных специалистов. Один из примеров — Силиконовая Долина, расцвет которой был обеспечен близостью к Стэнфордскому университету и государственной поддержкой, покрывающей исследовательские расходы. Подобные объединения, основанные на взаимодействии государства и частной инициативы, привели к подъему Лос-Анджелеса, Бэй-Ареа и 128-го района под Бостоном — центров новой мультимедийной промышленности, изменивших лицо своих городов, их атмосферу и репутацию. Целая серия инноваций зародилась внутри оборонной промышленности, а потом была адаптирована к гражданской жизни, включая и самую важную из них — интернет.

Вдохновение извне

Наблюдение за чужим творчеством — хороший способ отыскать креативность в себе, особенно при совместной деятельности. Временный уход от дел, обучающие поездки, семинары, способствующие близкому знакомству и укреплению личных связей, усиливают взаимодействие и существенно ускоряют приход изменений. Проведенное Comedia исследование инноваций, разработанных шведскими библиотекарями, обнаружило, что наибольший эффект имели совместные обучающие поездки за рубеж с посещением библиотек, известных своим творческим подходом. В середине 1980-х шестьдесят политиков из города Чаттануга посетили Индианаполис с целью знакомства с процес-

Автомобили общего пользования (Берлин, Германия)

Начиная с 1990 года, частный проект STATTAUTO (каламбур, составленный из немецких словосочетаний “городская машина” и “вместо машины”) превратился в крупнейшую компанию по совместному использованию автомобилей в Германии, насчитывающую 4000 членов. Сто сорок машин распределены по сорока стоянкам по всему городу, в основном в густонаселенных центральных районах. Среднее расстояние между стоянками — 10 минут. Благодаря проекту STATTAUTO, в 1996 году общий автопробег был снижен на 510 000 машино-километров, что позволило уменьшить ежегодный выброс CO₂ на 80,32 тонны. Автомобиль совместного использования от STATTAUTO проходит 30 000 км в год, в то время как средний по Германии показатель для частных машин — 14 500 км, и перевозит в среднем 2 человека (средний национальный показатель — 1,3).

сом городской регенерации и деполитизации важных для города вопросов. Знакомясь с Индианаполисом, они познакомились и друг с другом, что привело к разработке программы “Предприниматели Чаттануги”, а затем — “Стратегия 2000”. В результате Чаттануга выиграла один из двенадцати призов “Habitat World Best Practice” в Стамбуле в 1996 году.

Неожиданные связи

Соединение далеких друг от друга идей или людей способствует расширению горизонтов и порождает новые формы творчества. Организованный Фондом Wellcome конкурс Sci-Art, членом жюри которого был и автор этой книги, за два года собрал более 400 совместных проектов, объединяющих научные открытия и искусство. Оценка результатов конкурса по итогам первого года показала, что процесс взаимодействия ученого и художника порождает “новый тип творчества, синтезирующий научное и художественное мышление” (из рецензии на конкурс Sci-Art доктора Клэр Коэн, Университет Брунел, 1997). Включение художников в процесс регенерации города может принести не менее неожиданные

результаты. В городе Батли (Западный Йоркшир) Лесли Фалле работала с арендаторами ветхих жилых домов. Ее проект объединял жильцов, представителей коммунального хозяйства, градостроителей, архитекторов, лидеров общественных объединений и даже полицию. Результатом стало улучшение состояния зданий и детских площадок, а также кукольные спектакли и фестивали, повлиявшие на самоуважение и сплоченность местных жителей.

Исключительные обстоятельства

Политические перемены

Политически неоднозначные ситуации и социально-политические сдвиги могут быть плодородной почвой как для творческих экспериментов, так и для стагнации. Послевоенный раздел Берлина и его последующее объединение создали подходящую атмосферу для рождения свежих мыслей. И хотя процесс социально-политической трансформации искусственно убыстрялся и многие воспринимали его как победу Запада над Востоком, он обеспечил благоприятный климат для новых идей как в государственной, так и в частной сфере. В рамках пилотного проекта по развитию города социальное и экономическое благосостояние связывалось с осознанием проблем окружающей среды. Например, безработные были приглашены для проведения аудита использования энергии во всем городе. Когда государственное финансирование на этот проект закончилось, оказалось возможным продолжать его на коммерческой основе. В "Квартале 103" Крейцберга бывшим сквоттерам были отданы пустые пространства. Поселившись в них, они научили всех превращать старые дома в современные экологические здания. В Хеллерсдорфе, в бывшей Восточной зоне, квартиры были модифицированы в соответствии с высокими экологическими стандартами.

Политический кризис

Конфликты, подобные тем, которые происходили в Белфасте, Бейруте или Сараево, иногда рожают неожиданные нововведения. В Белфасте консервативное местное правительство было от-

странено и его место заняли партнерские структуры, разработавшие совершенно новые организационные и управленческие процедуры. Другая инновация — проект университета для неимущих в Спрингвале, предложенный бывшим заместителем ректора Ольстерского Университета, Тревором Смитом. Поскольку эта идея размывала водораздел между католической и протестантской общинами западной части Белфаста, на ее пути возникали многочисленные препоны. В конце концов проект, который приобрел форму первого колледжа "непрерывного образования", был принят. Он станет экспериментальной площадкой, апробирующей, например, систему зачетов, которые позволят студентам получать диплом в несколько стадий. Эта продуманная альтернатива университетским вступительным испытаниям позволит тем 70% желающих, которые не прошли экзамен, накапливать баллы на протяжении жизни. Трагические события повлекли за собой и другие инновации: так, хирурги Белфаста получили всемирную известность как специалисты по тяжелым ранениям.

Смена власти

Приготовление к бою

Политические перемены могут произвести сильнейший эффект и высвободить непризнанные таланты, как это видно на опыте Халдерсфилда. Названный в 1980-х одним из худших муниципалитетов Великобритании, десять лет спустя он стал городом-лидером благодаря кардинальной смене руководства. Вновь назначенный председатель городского Совета и глава исполнительной власти немедленно взялись за окопавшихся в городском правительстве феодалов — руководителей самых проблемных департаментов. Некоторым сотрудникам убедительно предложили уйти. Творческие изменения, которые за этим последовали, стали сегодня хрестоматийными. Например, была разработана межведомственная модель деятельности, а разработка стратегии и анализ были отделены от повседневного управления. Существенную роль сыграла политика открытых дверей и программы повышения квалификации, а также практика наставничества, которая стимулировала профессиональный рост персонала. Катализатором перемен стали такие качества как смелость, настойчивость, убежденность и политиче-

ский дар. Появившись однажды, результаты усилий нарастали лавинообразно, демонстрируя целый спектр образцовых управленческих техник, требующих ответственности и таланта. Высвобожденная таким образом креативность повысила профессионализм персонала, усилила сотрудничество между департаментами и закрепила более открытый стиль управления. Она пропитала собой всю организационную структуру. Как заметила секретарша, высказав свое откровенное мнение о работе главам отделов: "Пять лет назад я бы не смогла сказать это из страха быть уволенной".

Выявление местных особенностей

Местные ограничения

Иногда местные традиции, особенно зафиксированные в законах, могут служить источником творческого решения актуальных вопросов, поскольку религиозные, символические и исторические факторы часто перевешивают рациональные аргументы в процессе принятия решений. В Мельбурне узаконенное требование сохранять обзор на Мемориал бойцам ANZAC привело к появлению в центре города нескольких небоскребов необычной формы. Другой закон, требующий сохранять викторианский облик города, послужил причиной творческого освоения дворовых пространств, расположенных позади зданий. В результате характерный космополитический вид Мельбурна сочетается с камерными пешеходными улочками викторианской эпохи.

Концептуальный прорыв

Изменение мышления

Новая формулировка проблемы может открыть дорогу для инновационных решений. Отношение к мусору как к ресурсу, а не как к помехе, открывает бескрайние возможности. В Шарнхорсте (Дортмунд, Германия) к сбору мусора для переработки привлекают безработную молодежь. В Оэйрасе (Португалия) внедрили систему компостных куч на заднем дворе, а в Италии мусор используют как строительный материал (в Парме) и как удобрение (в Римини).

Из грязи в князи (Белу-Оризонти, Бразилия)

Профессиональные мусорщики никогда не пользовались особой популярностью у властей Белу-Оризонти, города на юго-востоке Бразилии. Но для многих жителей переработка материалов из мусорных куч возле домов, офисов или магазинов – единственное средство к существованию. Теперь здесь проводится ежегодный парад, призванный изменить отношение к уличным мусорщикам и отбросам.

Мария дас Грасес Маргал все свое детство собирала мусор в Белу-Оризонти. Она не может забыть враждебность полиции и пешеходов. С тех пор многое изменилось. В 1990 году она приняла участие в создании Ассоциации уличных мусорщиков (ASMARE), под руководством которой был выстроен большой склад, где уличные мусорщики сортируют свои материалы и готовят их к перепродаже. В декабре 1992 года правительство и ассоциация подписали соглашение, гарантирующее финансирование работы этого склада. Позже складская площадь была расширена, ассоциация обеспечила рабочих тележками, облегчающими сбор мусора, и провела тренинги. Сборщики мусора сегодня получают более регулярный доход. Прибыль распределяется пропорционально тому, сколько мусора нашел и продал конкретный сборщик. Каждый член ассоциации получает 20%-ную премию за производительность, зависящую от его месячной выработки, и еще одну в конце года, в зависимости от годовых прибылей. Это занятие до сих пор сопряжено с большим риском для здоровья, болезни случаются довольно часто. Международный семинар по переработке мусора, проведенный недавно в Белу-Оризонти, пришел к заключению, что необходимо дальше развивать исследования, посвященные вопросам сбора мусора. Мы еще слишком мало знаем о состоянии здоровья, уровне доходов и реальном количестве сборщиков мусора, а также об участии детей в этой деятельности.

С 1994 года ассоциация проводит ежегодный уличный карнавал, на который мусорщики и подметальщики улиц выходят в ярких костюмах, целиком сделанных из вторсырья. Цель этого карнавального шествия – изменить традиционное отношение людей к мусору, заставить их увидеть в отходах не только

грязь, но и ценный ресурс. Сборщикам мусора карнавал дает возможность общаться друг с другом и с партнерами, принимающими участие в программе. Благодаря этой программе, местные жители получили веру в будущее, ибо теперь они гордятся тем, что когда-то считалось грязным и бесполезным занятием. Они осознали свои полномочия, почувствовали важность своей миссии, как с точки зрения заработка, так и с точки зрения привлечения общественного внимания к проблемам окружающей среды.

Источник: Информация получена от Габриэлы Бойер, консультанта Всемирного Банка по вопросам окружающей среды. За дополнительной информацией можно обратиться по адресу: Sonia Maria Dias, Rua Tenente Garro, 118-19 Andar, Santa Efigenia, Belo Horizonte, 30240-360, Brazil, tel. 55-31-277-9373

Если нашим приоритетом становится доступность, а не мобильность, мы перестаем воспринимать частный автомобиль как основной вид транспорта. Понятие доступности включает в себя мобильность, но подразумевает и близость, то есть разумное расположение необходимых объектов и социальных служб, а также способ коммуникации между людьми. Оценивая доступность тех или иных услуг, мы принимаем во внимание часы работы и весь спектр средств передвижения, включая автомобили совместного пользования, автобусы, поезда, велосипеды и пешие прогулки.

В книге “Четвертый фактор: как удвоить богатство, вдвое снизив расход ресурсов” (von Weizsacker et al, 1998) предложена простая идея, основанная на 50 реальных примерах из жизни. Промышленная революция объясняется ростом производительности труда, вызванным техническим прогрессом. По аналогии, “Четвертый фактор” предлагает новый взгляд на устойчивое городское развитие как “производительность ресурсов”, доказывая, что из имеющихся ресурсов можно извлечь вчетверо больший доход, если власти будут поощрять их эффективное использование. В качестве примеров, иллюстрирующих этот тезис, авторы приводят малоизвестные случаи успешных решений, например, показывают, как роль электронной торговли способствует снижению затрат на проезд; или какие экономические выгоды дала установка супер-окон в Пассивхаус в Дармштадте, синтезирующих в себе совре-

менный дизайн, дневной свет и выработку энергии; или как добиться снижения потребления энергии приборами путем правильной политики закупок оборудования для офисов и т. д. От властей в этих случаях требуются совсем небольшие перемены в подходах, например, выплата премий “за компактность”, поощряющих расположение дома и офиса в одном месте, или дополнительные инвестиции в развитие общественного транспорта, или введение льгот за эффективное использование энергии.

Сравнительно небольшие изменения, например, снижение налога на труд и увеличение налога на использование ресурсов, могут обеспечить огромную выгоду. Ведь промышленное развитие основано на росте производительности труда даже тогда, когда используется больше природных ресурсов. Как замечают авторы, “бизнесу следует наживаться на своих непродуктивных киловатт-часах, тоннах и литрах, а не на сотрудниках”. Захватнический метод работы держит отдельные профессии мертвой хваткой, например, архитекторам “платят в соответствии с тем, сколько они потратили, а не с тем, сколько они сэкономили, так что эффективный подход может снизить их доходы, вынудив их работать больше за меньшую плату” (von Weizsacker et al, 1998).

“Четвертый фактор” — новаторская концепция, поскольку она способствует созданию прибыльного и устойчивого эко-капитализма, включая в решение городских проблем всех действующих лиц, от местных властей до потребителей. Переход от производительности труда к производительности ресурсов может произвести революцию, поскольку его воздействие скажется на экономике, социальной структуре и образе жизни. Для начала необходимо создать соответствующую правовую основу и подсчитать реальные расходы на экологию, лишив тем самым компании, наносящие вред окружающей среде, существующих сегодня конкурентных преимуществ.

Учимся на ошибках

Неудача неожиданно может подстегнуть воображение, а порой становится даже более мощным катализатором изменений, чем успех, который зачастую снижает рефлексию и способность слушать других, позволяя самодовольству занять их место. В результате может быть принято автоматическое решение, пусть и опробованное, но

неуместное в существующей ситуации. Так, учитывая возрастающий спрос, расширение кажется очевидным выходом для аэропортов Лос-Анджелеса и Хитроу в Лондоне, однако увеличение временных затрат на путешествия и перенос багажа может сослужить хорошую службу их конкурентам в сфере коротких поездок — железным дорогам.

Несмотря на то, что неудача считается чем-то губительным и негативным, может оказаться полезным различие “компетентной” и “некомпетентной” ошибки. Некомпетентная ошибка — результат легкомыслия. Например, таковой является попытка преуменьшить масштабы преступности, прикрываясь политикой толерантности, не учитывая местных условий, игнорируя реальные причины этого явления. Некомпетентность часто повторяет уже известные ошибки, такие как строительство жилых зданий возле автомагистралей, отрезающих их от окружающих кварталов. Последствия такой практики с точки зрения социального климата и роста преступности общеизвестны, тем не менее, она существует.

Компетентная ошибка, напротив, может случиться даже тогда, когда все нюансы продуманы в соответствии с лучшими образцами и имеющимся опытом. Но даже лучшие достижения могут неожиданно обнаружить слабые стороны в изменившихся обстоятельствах. Так, охраняемый торговый центр может спровоцировать рост преступности и страх перед преступностью в близлежащих районах. Правильно воспринятая неудача предполагает непредвзятый систематический анализ ее причин и дает полезный опыт для будущих начинаний. В инновационной городской деятельности важно заранее предусмотреть риск и даже узаконить вероятность ошибки. Проблема не в том, кто потерпел неудачу, а в том, как мы реагируем на неизбежные промахи.

Символические факторы

Декларация намерений

Хартия, декларация или манифест могут служить объединяющим фактором и стимулом для инноваций, даже если они не приняли форму конвенции, то есть не получили юридической силы. Так, разработка Монреальского протокола об озоновом слое в 1990 году привлекла внимание к необходимости проявлять экологичес-

кую сознательность и проводить исследования, измеряющие истощение озонового слоя.

В 1972 году была подписана Конвенция ЮНЕСКО об охране Всемирного культурного и природного наследия. С тех пор в список всемирного наследия было внесено 555¹ объектов, включая 100 городов всемирного наследия. Среди них — Сана (Йемен), Джене (Мали), Квебек, Санкт-Петербург, Сплит (Хорватия), Картахена (Колумбия), Бразилиа, Исфахан (Иран), Бат (Великобритания). Сам факт номинирования способствует оживлению деятельности и стимулирует ее в двух направлениях: возрождение национальных строительных традиций и замедление естественных процессов старения. Проведение реставрационных работ от укрепления фундаментов зданий до изготовления земляных кирпичей обогащает строительную науку в целом.

Образ места

В рекламе городов сегодня все чаще используются такие эпитеты как “интеллектуальный”, “образованный”, “зеленый” и “творческий”. Эти маркетинговые слоганы поднимают уровень ожиданий, ориентируют стратегию на стирание грани между желаемым и действительным. Какегава в Японии, Эдмонтон в Канаде и Аделаида в Австралии стремятся представить себя “образованными” городами, заставляя пожелания подстегивать реальность. Грамотная маркетинговая кампания может иметь важные последствия в разных областях городской жизни. Примером может служить осуществленная в Глазго программа, создавшая новый узнаваемый образ меняющегося города. Эта кампания, в сочетании с продуманной культурной политикой и внутренними инвестициями, помогла Глазго выиграть титул Европейского города культуры 1990 года. Это, в свою очередь, способствовало привлечению в город новых талантов и положило начало творческому круговороту, одним из результатов которого стало присвоение Глазго в 1999 году нового титула — “Город архитектуры и дизайна”. Как следствие, была разработана еще одна экспериментальная программа, представляющая Глазго как инновационный город, и проведена масштабная работа по развитию культурной инфраструктуры и индустрии дизайна, ориентированной на международный рынок.

¹ В настоящее время уже 788 (включая номинантов 2004 года).

Экологический город (Лестер, Великобритания)

Лестер стал британским “Экологическим городом” в 1990 году. Для присвоения этого титула требуется творческое выполнение обязательств по устойчивому городскому развитию. Решение этой задачи привело к переосмыслению всей системы управления и использования ресурсов. Так, в городе были созданы специальные аналитические группы, объединившие представителей государственного, частного, общественного и академического секторов, а также открыт Центр исследования достижений. В рамках программы “Экологический город” были проведены экологические исследования, в результате которых закупочная стратегия Городского совета стала более “дружелюбной к природе”. Был открыт демонстрационный “Экодом”, способствующий снижению энергопотребления в муниципальных зданиях на 16% за десять лет, а промышленные предприятия получили гранты на озеленение. Были установлены энергосберегающие уличные фонари и проведено специальное исследование, посвященное роли 4000 частных садов для городской природы. Азиатская община Лестера собрала средства для восстановления лесов в Индии. Двести благотворителей сделали “зеленые вклады” для сбора годного к переработке мусора по всему городу.

Международные события

Международные события и конкурсы, такие как конференция ООН-Habitat в 1996 году в Стамбуле или саммит по климатическим изменениям в 1992 году в Рио-де-Жанейро, могут существенно изменить восприятие проблемы и положить начало инновационным процессам. Мероприятия Habitat/UNCHS (Центра ООН по человеческому расселению) стали кульминацией разнообразных процессов, направленных на выработку целостного подхода к муниципальному управлению и привлечение неправительственных организаций к процессу принятия решений и устойчивому городскому развитию. Более 50 стран представили свои достижения на этом форуме, который показал важность коммуникации и соревнования для взаимного обучения и обмена опытом. База данных, созданная по результатам конференции, включала 700

примеров лучших практик буквально со всего мира. Отбор примеров для базы данных проходил в два этапа. Вначале эксперты составляли список победителей по каждой стране, а затем международное жюри делало свой выбор. Только 12 проектов заслужили Всемирный приз. Этот процесс продолжается и сейчас — его результатом должна стать двухуровневая база данных: в первую ее часть войдут 500 премированных проектов мирового значения, во вторую — несколько тысяч примеров, представленных разными странами.

Идеи-бренды

Идея может стать мощным рычагом изменений. “Местная программа 21”, разработанная в 1992 году после экологического саммита ООН в Рио-де-Жанейро, разбудила воображение и вызвала к жизни множество творческих проектов, от внедрения “зеленой” дисконтной карты в Гааге до разработки способов измерения состояния окружающей среды силами местных жителей. В одном регионе ключевым показателем экологического упадка может быть снижение популяции лягушек, в другом — состояние орхидей или насекомых. “Местная программа 21” — это призыв к действию и к сплочению, требующий от городских властей изменить свою политику в соответствии с экологическими принципами устойчивого развития. Акцентируя внимание на местных проблемах и прозрачности действий, программа по сути переключила полемику в сфере устойчивого развития на вопросы местной демократии и устойчивости социальных сетей.

Ясность стратегии

Стратегии креативности

Сознательная и масштабная политика стимулирования городского творчества и инноваций встречается пока очень редко. Тем не менее, когда необходимость в креативности становится очевидной, города начинают искать пути активного развития воображения. Как правило, города обладают достаточным стратегическим опытом в промышленной и технической сфере, где они оказывают помощь инновационным компаниям; здесь существует широ-

кий спектр инструментов — от бюджетов поддержки новых компаний до научных парков и маркетинговых программ. Новые достижения в общественной сфере связаны в основном с участием граждан в процессе планирования и принятия решений. Более половины из 515 примеров, приведенных в книге “Инновационные устойчивые европейские города” (Hall and Landry, 1997), подтверждают, что в развитии проектов важнейшую роль играют обсуждения на местном уровне. Хотя на начальном этапе этот процесс требует значительных затрат времени, сил и ресурсов, преимущества — в виде чувства причастности, возросшей мотивации и ответственности за результат — все-таки перевешивают. Особое значение имеет программа “Креативный Город” в Хаддерсфилде, поскольку это редкий пример внедрения творческого подхода во все аспекты городской жизни. Безусловно, нам еще многое предстоит узнать о комплексных проявлениях городской креативности и способах ее организации и внедрения. Но уже сейчас ясно, что процесс разработки стратегий приносит очень ценные результаты.

Структурный кризис

Кризис

Любой кризис требует немедленной реакции, которая может стать средством преодоления препятствий на пути инноваций. Есть ситуации, в которых надо быстро принять решение и бессмысленно настаивать на старых подходах, если они не дают мгновенного эффекта. В военное время у женщин был шанс проявить свои способности, и после всего, что они сделали во время Первой мировой войны, было уже невозможно отстранять их от выборов в Великобританию. В 1995 году землетрясение в Кобе продемонстрировало неэффективность японских гражданских служб, и это привело к нововведениям в системе государственного и местного управления. В 1982 году беспорядки в Брикстоне (Лондон) заставили изменить политику и увеличить бюджет полицейского ведомства.

Кризис бывает растянут во времени. Он может принимать форму медленного угасания способности реагировать на перемены. Годы коррупции, непродуктивной работы, неспособности поддерживать инфраструктуру и приспосабливаться к новым условиям

могут привести к моральному кризису. Такие кризисы рождают уныние в обществе, поскольку их причины носят системный характер, а творческая реакция требует силы и воли к действию. Часто бывает необходимо дойти до самого дна, прежде чем начнутся изменения к лучшему. Так, власти земли Северный Рейн-Вестфалия взялись за дело только тогда, когда сточные воды из реки Эмшер стали просачиваться в систему водоснабжения. Кризис далеко не всегда является неожиданностью. Например, развал европейской и американской сталелитейной и угольной промышленности в конце 1970-х был вполне предсказуем для любого, кто был знаком с более дальновидными стратегиями Японии и стран Дальнего Востока, основанными на высоких зарплатах и новых эффективных технологиях.

Нестабильность

Понятие структурной нестабильности включает многое из того, о чем говорилось выше — кризис, дебаты, конфликт, декларации, манифесты. На определенных этапах развития в городах возникает борьба между существующими и нарождающимися элитами, идеологиями и группами. “Инновационные города в зените своей славы, такие как Афины, Флоренция, Лондон, Веймар, Берлин, переживали переходный период, двигаясь от известного к новому, еще неизведанным моделям организации” (Hall, 1998). Благодаря нестабильности, жизнь в творческих городах была увлекательна, но не всегда комфортна. Вспомним, новая демократическая конституция в Древних Афинах породила новые идеи, помыслы и надежды, послужив причиной возросшего влияния философов и других представителей сферы культуры. Во Флоренции в 1270–1330 годах конкуренция между знатными родами привела к структурной нестабильности, вызвавшей экспансию города. На рубеже столетий, в дни угасания Габсбургской империи, в Вене соединились глубокий пессимизм с экстраординарным творческим подъемом в психиатрии, философии, экономике, литературе, музыке, медицине, искусстве и архитектуре. В разное время Нью-Йорк, Лондон, Париж, Берлин и многие другие города испытали на себе преимущества подобной творческой нестабильности.

Сегодня возникла новая форма “структурной нестабильности” или “контролируемого распада”, основанная на конкуренции го-

родов. Городские власти вполне могут имитировать кризис, провоцируя ожидания, отличающиеся от повседневной реальности. Для создания и поддержания общественного накала они могут использовать стратегическое планирование, обсуждение целей развития и даже агитационные группы. Этот подход отчасти является движущим моментом для городов в регионе вокруг Цюриха, Базеля, Карлсруэ и Фрейбурга, соревнующихся в новой области — в сфере качества жизни, основанного на принципах устойчивого развития. Так происходит то, что Парнс называет “искусственным толчком к изменениям” (Parnes, 1992). В этом регионе образ будущего связан с постоянным улучшением экологических условий. Непрерывный обмен идеями, перемещение персонала из одного города в другой и городская конкуренция сформировали новый тип творческой среды, которая уже не сосредоточена только на использовании новых технологий.

Заключение

Есть множество примеров, иллюстрирующих самые различные аспекты и проявления креативности. Какие из них важны, какие наиболее полно объясняют творческую динамику города? Какие факторы первичны, какие второстепенны? Какие импульсы порождают цепь инноваций, устойчиво развивающихся на протяжении долгого времени? Как мы видели, творческая активность может возникнуть вследствие необходимости, дефицита, устаревания, конфликтов, смены руководства или социально-политических изменений. Но, в конечном счете, всякая смена парадигм — в значении переломной точки — указывает на кризис. Правда, реакция на кризис не всегда бывает системной. Так, в регионе, где неожиданно разразился голод, возрастает объем благотворительной помощи.

Это лишь подкрепляет идею “структурной нестабильности” — своего рода постоянного кризиса, который проявляется, когда мы достигаем переломной точки или поворотного пункта. Тотальный структурный дисбаланс приводит к изменениям во всех измерениях, нарушая равновесие экономической, социальной, институциональной и политической структур. Сегодня закрытие завода в

одной точке мира может произойти потому, что в другой, пусть даже расположенной в 10 000 км, рабочая сила стоит дешевле. Глобализация и местные нужды не всегда сочетаются гармонично и это, в частности, создает противостояние между центральным правительством и местной городской властью. Миграция населения рождает ксенофобию раньше, чем получает признание представление о преимуществах культурного разнообразия. Нестабильность нельзя воспринимать как разовое явление, она требует постоянного регулирования для достижения равновесия. Этот поиск баланса может проявляться в виде здоровой или же разрушительной креативности. Творчество может стать как способом справиться с изменениями, так и формой ухода от действительности, создания защитной скорлупы. Но когда сделаны выводы из предыдущих ошибок и восприняты уроки истории, тогда изменения становятся конструктивными, жизнеутверждающими и способными по-настоящему вместить многообразие.

Источник творческого вдохновения

Где искать источник творчества, необходимого городу, чтобы справиться с изменениями? В частном секторе? В третьем секторе? В государственном секторе? В объединениях и партнерствах? Креативность можно и нужно искать повсюду. Несомненно, в будущем самый большой урожай принесут перекрестные комбинации, разрушающие строгие границы между государственным, частным и общественным секторами. Это может быть частный предприниматель, работающий добровольцем в сфере общественного попечения; или активист экологического движения, ставший главой транспортного отдела в местной администрации; или работник сферы культуры, возглавивший проект возрождения одного из кварталов, связанный с недвижимостью (как это было в Дублине в рамках проекта развития культурного квартала Темпл Бар); или муниципальный чиновник, руководящий общественной программой утилизации отходов — вариации безграничны.

Городские стратеги должны уметь выявлять существующие творческие импульсы и решать, каким из них стоит помочь проявиться. Искусство взращивания творческих городов включает в себя способность улавливать и использовать проблески иннова-

ций, выстраивая их в правильных сочетаниях и в правильном порядке, чтобы из них складывалась творческая городская среда. К примеру, существует ли в городе структурный кризис, скажем, рост безработицы среди молодежи, связанный с массовыми увольнениями из-за внедрения новых технологий? Порождает ли это такие негативные эффекты как преступность, жестокость или граффити? Существует ли комплексный анализ проблем молодежи? Есть ли необходимость в создании молодежного манифеста? Пытался ли кто-нибудь превратить молодежные проблемы в возможности? Можно ли разработать новую систему мотивации для молодежи? Есть ли в городе центр по изучению молодежных проблем? Знакомо ли городское руководство с чужим опытом творческой работы с молодежью? Какие элементы программы воспроизводимы?

Часть третья

Концептуальный инструментарий городской креативности

Глава 7

Начинаем креативное планирование

Что такое концептуальный инструментарий?

Пакет разработчика или инструментарий — это продуманный и скоординированный набор инструментов, приемов и методов, предназначенный для решения определенной проблемы. Концептуальный инструментарий представляет собой набор концепций, идей, способов мышления и интеллектуальных представлений, предназначенный для того, чтобы легче было понять, изучить и решить определенные проблемы. Таким образом, концепции, которые мы обсуждаем, являются своего рода молотками, пилами и отвертками в нашем инструментарии. Это набор подходов, техник и специальных трюков, задача которого — сформировать в нас живость ума, заставить смотреть на городские проблемы под различными углами зрения и видеть целостную картину. Целостное мышление — это следующий шаг вслед за рассмотрением проблемы под различными углами зрения и с позиций разных дисциплин. Такое мышление предполагает, что рассматривая вначале части, мы в конечном счете начинаем видеть целое как нечто более интересное и самостоятельное, несводимое к сумме частей, обладающее собственной динамикой развития.

Фокусируясь на концепциях, мы обдумываем все, начиная с первичных принципов. Обыкновенно это считается чересчур утомительным и долгим занятием. В борьбе с этими издержками мы выбираем путь, где надо меньше размышлять и больше доверять инстинкту. Нам кажется, что такой путь практичнее. Именно та-

ким образом мы справляемся с несметным числом решений, принимаемых советниками, чиновниками и бизнесменами, и даже ухитряемся как-то на них реагировать. Некоторые из этих решений ожидаемы и спланированы, другие же неожиданны и находятся вне нашего контроля. Чем обернутся наши действия, мы не знаем, но их исход определит, как мы будем действовать дальше. Так на основе коллективного опыта формируется наше мировоззрение, которое помогает нам решать проблемы. В равной степени важно и то, как мы распределяем различные проблемы по категориям. Например, все в этом мире взаимосвязано или же разделено? Действия динамичны или статичны? Экономические факторы важнее, чем социальные, или нет? Все события неизбежны, потому что такова “природа людей”, или потому что мы так этих людей воспитываем? Рассмотрение проблемы с разных сторон очень полезно, ибо в реальной жизни не бывает абсолютно позитивных или негативных решений.

Принцип “мы здесь всегда так делаем” зачастую просто маскирует принятие существующей расстановки сил. Конфигурация сил в городской администрации определяет типичные способы решения проблем и подходы к ним. Обычно на вершине иерархии находятся люди, отвечающие за физическую инфраструктуру: инженеры, землепользователи и транспортники. Через призму их профессиональных представлений рассматриваются все проблемы. Ментальные картины, концепции определяют, что мы делаем, и как мы это делаем. Поэтому доминирующим при такой расстановке сил является восприятие города как машины. И решения, которые принимаются в такой группе, являются механистическими. В противоположность этому те, кто воспринимает город как живой организм, сосредоточены на динамических эффектах, на людях, которые в нем обитают.

Точно так же название вещи влияет на наше отношение к ней. Если, например, департамент городского транспорта называется отделом по связям и коммуникациям, либо управлением обслуживания, то в нем просто не могут работать одни лишь инженеры-транспортники. В такой ситуации движение автомобилей и общественного транспорта будет лишь одним из вопросов, находящихся в ведении этого департамента. Более приоритетными станут вопросы, связанные с пешими прогулками и общением жителей как фактором создания сетей. Когда мы по-настоящему оценим значи-

мость гуманитарных проблем, признаем доминирующее положение человека как объекта городской политики, вопросы физической инфраструктуры отойдут на второй план и станут важным техническим компонентом планирования, не более. Такое же переосмысление произойдет, если мы назовем подразделение администрации, занимающееся жильем, не департаментом жилищного фонда, а, скажем, отделом среды обитания горожан. Применяя понятие “среда обитания”, мы делаем дома лишь одним из элементов специализации департамента наравне с их окружением, таким как магазины, бытовые услуги, тем, как люди уживаются друг с другом. (См.: Greenhalgh, 1999.)

Также на вершине иерархии находятся финансовые и бухгалтерские подразделения. Однако их взгляд на эффективность является достаточно узким и ограничивается финансовым измерением. Очень немногие служащие этих отделов понимают истинную природу экономики, в которой не прямые социальные факторы также являются частью эффективности, успеха и достижений. Чтобы прийти к равновесию в городе, мы должны рассматривать создание материальных ценностей и социальное согласие как две стороны одной медали. В существующих городских иерархиях отделы, занимающиеся чувствами и эмоциями — социальные службы, культура и досуг — имеют более низкий статус. Таким образом, “мягкая инфраструктура”, призванная обеспечивать человеческие связи, сети, доверие и возможность работать вместе, практически игнорируется, хотя XXI век обещает быть эпохой сетевого общества.

На чем основан инструментарий творческого города

Вера в потенциальные возможности креативности позволяет переместить акцент с обсуждения городских проблем на обсуждение позитивных перспектив в развитии городов. В принципе, города могут дать нам решения таких вопросов, как достижение устойчивости или производство ценностей, благодаря их чрезвычайной “плотности” и высокой интенсивности происходящих в них взаимодействий.

Я категорически не согласен с тезисом о неизбежности перехода к “внепространственным городам”, а также с тем, что судьба го-

родов детерминирована исключительно удачным географическим положением или их близостью к ключевым ресурсам. Решающее значение в судьбе городов могут иметь действия городского правительства или отдельных людей. Целью данного инструментария является переосмысление подходов к решению проблем путем переоценки философии, принципов и допущений, которые лежат в основе принятия решений, а также изменение форматов, в которых существуют сегодня как проблемы, так и решения.

Креативность сама по себе не решает городских проблем, но она предоставляет в распоряжение людей, принимающих решения, своеобразный банк идей, с которым они могут работать, расширяя из них инновационные практики. В поисках нового взгляда на город, новых концепций и принципов главная задача — найти “ключи интерпретации”, которые прояснили бы наши представления о городской динамике и дали бы нам возможность действовать. В самом деле, концепция или организационный принцип полезны лишь настолько, насколько высока их объяснительная сила, насколько помогают они принимать и исполнять решения.

Здесь будут предложены семь концепций и ряд техник, которые должны помочь креативному мышлению и планированию. Некоторые идеи могут показаться самоочевидными, однако, насколько мне известно, до сих пор никто не использовал их сознательно в контексте городского развития. Первая из них, “гражданская креативность” — это своеобразный призыв к действию. Суть этой концепции в том, чтобы подчеркнуть креативность в качестве будущего приоритета в развитии гражданского общества. “Цикл городского творчества”, напротив, представляет собой аналитический и поясняющий инструмент. Он разбивает сложный процесс на относительно простые элементы и объясняет их взаимодействие с целью облегчить процесс формирования стратегии и определения приоритетов. Понятие “инновационных креативных жизненных циклов” подчеркивает необходимость учитывать фактор времени, развивать способность суждения и понимать, в какой момент нужно быть креативным. Концепция “городских исследований и разработок” способствует легитимизации креативных действий путем их последовательного внедрения, мониторинга и оценки. “Матрица инноваций” — это инструмент сравнительной оценки, который позволяет людям, принимающим решения, оце-

нивать инновационность проекта или класса проектов, а также определять, действует ли город по-настоящему эффективно. “Индикаторы жизнеспособности” представляют собой пример разработки индикаторов нового типа. И, наконец, с помощью концепции “урбанистической грамотности” мы постараемся связать все перечисленные концепции с другими способами интерпретации жизни и динамики городов и попытками предложить новые пути их развития. Со временем это может вылиться в новую мета-урбанистическую дисциплину, которая объединит лучшие концепции, сформированные культурной географией, урбанистической экономикой и социологией, психологией, историей, культурологией, городским планированием, дизайном и эстетикой.

В целом, наша задача заключается в том, чтобы дать старт развитию и легитимизации нового языка и набора интеллектуальных инструментов, с помощью которых можно обсуждать урбанистические отношения, городскую политику и развитие. Я надеюсь, что в результате мы получим широкий набор новых возможностей интерпретации, готовых в то же время к практическому применению. Этот новый язык будет значительно отличаться от языка классической науки о землепользовании, хотя обсуждаемые вопросы и имеют к ней некоторое отношение.

Креативный город как метод стратегического планирования

Планирование и внедрение идеи творческого города включает четыре стадии, на которых последовательно применяются:

1. Сводный пятиступенчатый процесс стратегического планирования.
2. Набор аналитических инструментов, важнейшим из которых является концепция “круговорота городского творчества”.
3. Ряд индикаторов для измерения относительной креативности проекта или города.
4. Специальные техники, способствующие творческому мышлению и планированию.

В ходе процесса планирования используются соответствующие аналитические инструменты, индикаторы и техники. Таким обра-

зом, идея творческого города предстает как форма стратегического планирования, имеющего особые цели. Планирование может быть эффективным лишь в том случае, если оно учитывает определенные принципы, а именно:

- подход каждого отдельного человека к решению проблем всегда является ограниченным;
- креативное мышление способно внести серьезный вклад в любой процесс планирования;
- каждый вопрос необходимо рассматривать с позиций разных дисциплин, даже если кажется, что они не имеют к данному вопросу никакого отношения;
- потенциальная ресурсная база для планирования намного шире, чем принято считать, в частности, она включает материальные активы, такие как преимущества местоположения, наличие исследовательских организаций, наличие компаний и трудового потенциала в городах; а также нематериальные активы: уверенность горожан, образы и восприятие места, потенциал городской истории, традиций и ценностей, творческий потенциал местных сообществ.

Основанный на этих принципах подход является весьма восприимчивым и открытым и может быть применен к решению широкого круга задач в сочетании с такими традиционными техниками планирования как, например, SWOT-анализ¹. Конечно, на чисто техническом уровне многие инструменты, применяемые в развитии стратегии творческого города, сходны с теми, что используются при традиционном стратегическом планировании. Например, в любом виде планирования необходимо учитывать вложения и операциональную среду, нужны процедуры оценки деятельности и результатов, механизм внедрения планов и т. д.

Тем не менее, у стратегии творческого города несколько иной ряд приоритетов. Она исходит из того, что креативность и инновации существуют во многих измерениях, и ищет в каждом проекте точки приложения творчества. Это может быть оригинальная концепция, которая по-новому описывает какое-то явление, закладывая в проект сложный набор дилемм, тем самым увеличивая эффективность предлагаемого решения; или новый продукт или услуга; или новая технология, какие-то новые процедуры; или новые механизмы вне-

1 SWOT-анализ — анализ проекта с точки зрения его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

дрения и менеджмента. Это может также означать, что менеджмент самого проекта осуществляется иначе, чем обычно, предполагает новый тип взаимоотношений с работниками или представителями внешних групп интересов, содержит новые процедуры принятия решений. Инновационность может заключаться в новой формулировке проблемы, в выборе принципиально новой аудитории, в изменении самой системы отношений между городскими организациями, их партнерами, заинтересованными лицами и потребителями. Проект может изменять стереотипы поведения в широком смысле или быть инновационным лишь в профессиональном контексте. Поэтому, например, для городской администрации серьезной инновацией стало бы внедрение подходов, предполагающих участие граждан в процессе городского планирования, которые широко используются активистами городских сообществ и не являются для них инновационными.

Стратегия творческого города подчеркивает значение пилотных проектов, важность введения новых типов индикаторов и предлагает новые методы влияния на городское сообщество, нацеленные на то, чтобы сделать мышление людей более открытым. Эта стратегия отличается целостностью, придает большое значение взаимосвязям, фокусируется скорее на людях, чем на землепользовании, потому что именно благодаря навыкам, умениям и креативности людей происходит развитие городов.

В целом, процесс стратегического планирования включает пять компонентов: планирование, введение системы индикаторов, исполнение, оценку и подведение итогов. Каждой фазе соответствует набор ключевых аналитических инструментов, включая подготовку и планирование, оценку потенциала, разработку индикаторов, исполнение, установление связей и распространение информации.

Фаза 1. Подготовка и планирование действий

На первой стадии необходимо идентифицировать проблему, потребности или цели и оценить, какие партнеры и группы интересов могут быть вовлечены в данный проект. За этим следует разъяснительная работа, задача которой — убедить людей, принимающих решения, в ценности стратегии Творческого Города. Для этого

требуется стратегия влияния, либо оценка способов воздействия на операциональную среду проекта. Можно нарисовать “карту власти и влияния” в городе, чтобы отыскать на ней возможные точки прорыва и спланировать действия, которые поставят идеи креативного города в городскую повестку дня. Например, можно начать с публичного выступления в университете или же в помещениях, принадлежащих местному инновационному бизнесу. Полезно также подобрать ряд примеров из практики эффективного внедрения креативных решений городских проблем (в этом могут помочь базы данных, приводимые в Приложениях). Еще лучше уговорить специалистов и чиновников, принимающих решения, лично посетить креативные места и проекты. В любом исследовании, посвященном актуальному креативному проекту, важно выяснить, что послужило толчком к его появлению, с какими трудностями он столкнулся, какие идеи привели его к успеху, каковы были издержки и какие уроки можно извлечь из этого опыта.

Инициатива использования подходов Творческого Города может исходить из любого источника. Ее успех зависит от установления новых партнерств — между департаментами в администрации, между государственным, частным и третьим секторами, между теоретиками и практиками. Если вы начинаете работу с местных властей или муниципального агентства, лучше всего сосредоточиться на какой-то ограниченной области или проблеме, используя ее как повод для налаживания связей между профессионалами из сферы планирования, транспорта, из экологических служб, отделов экономического и социального регулирования, одновременно привлекая гуманитарных специалистов, чтобы они могли продемонстрировать новые пути улучшения общего качества деятельности. В то же время инициатива может исходить и от частного сектора, например, в случае нового использования старой индустриальной застройки для развития искусства и новых медиа. Именно так развивались события, которые привели к созданию известных сегодня проектов — *Custard Factory* в Бирмингеме, *Spitalfields Market* в Лондоне или *Harkische Hofe* в Берлине.

Аналогичных результатов можно добиться, созвав специальную конференцию, посвященную будущему города. На нее в качестве докладчиков можно пригласить людей, которые уже достигли успеха во внедрении креативных проектов. Вся эта подготовительная работа создает основу для следующей фазы.

Фаза 2. Оценка потенциала и возможных препятствий

Процесс развития Творческого Города может начаться с преобразования отдельного здания, улицы, района или сразу целого города, однако на первых этапах, пока люди учатся работать в рамках новых подходов, небольшие проекты осуществить значительно проще. Иногда, чтобы убедить политиков в уместности перспективы креативного города, стоит начать с маленького, но яркого проекта, который может быть затем расширен. Есть много примеров обоих подходов, и во многих случаях они доказывают свою совместимость. Нередко активисты сразу находят себе влиятельных союзников, или политик встречает новатора, чьи идеи отвечают его собственным целям.

Ключевую роль в стратегии творческого города играет аудит местных ресурсов, который во многом определяет ее будущий успех. Если он проводится в узкой сфере и не стимулирует к действию, он может оказаться бесполезен. Целью аудита является оценка потенциала изменений и выявление ситуаций, в которых применение креативных решений может стать эффективным. Разумеется, такой аудит должен быть абсолютно непредвзятым и проявлять внимание ко всем точкам зрения, избегая местничества и лоббирования частных интересов.

Аудит креативных ресурсов — это не публичная дискуссия по общим вопросам, а сфокусированное, изобретательное интеллектуальное усилие, преследующее определенные цели. В нем должны участвовать люди с разнообразными точками зрения и разным багажом знаний. Аудит ресурсов проводится с позиций культуры. Его можно представить как составление своего рода карты, на которую, наряду с материальными характеристиками территории, положены также представленные на ней умения и таланты, ибо в конечном счете именно они определяют возможности экономического и социального развития. Такое картирование должно оценивать чувства, идеи, замыслы и мечты людей, живущих на данной территории, причем на первых этапах их надо фиксировать в чистом виде, безотносительно к реальности.

Поскольку непосредственные участники проекта часто находятся в плену собственных знаний о территории, иногда бывает полезно пригласить для помощи в аудите профессионалов со стороны,

уже имеющих опыт креативного развития городов. Такие специалисты могут помочь в проведении семинаров и иных мероприятий, например, в создании творческой группы по вопросам городского дизайна или в проведении в городе мастерских, использующих технику *charette*¹. Аудит должен включать оценку внутренних и внешних ресурсов, которые можно привлечь для проекта, а также оценку прецедентов — тех моделей, которые были реализованы, успешно или неудачно, в данной стране и за ее пределами.

Вероятно, важнейшим аналитическим инструментом на этой и последующих фазах процесса является оценка “цикла городского творчества”, о котором еще пойдет речь ниже. Он дает общее представление обо всех инновационных проектах, реализуемых в городе или городском районе, и позволяет оценить возможности возникновения новых идей и проектов, их внедрения и циркуляции и дальнейшего развития новых инициатив. Этот инструмент также помогает выяснить, является ли город креативной средой для своих обитателей и может ли он стать таковым. Также в процессе аудита нужно выяснить, каковы будут сильные и слабые стороны на каждой стадии развития творческого города.

Следующий этап аудита — обзор возможных трудностей. Некоторые из них могут оказаться вполне типичными. Как бы то ни было, с трудностями придется бороться, обходить их и преодолевать одну за другой. Но какие-то препятствия останутся и с ними придется иметь дело на стадии реализации креативного цикла, где они станут предметом творческой трансформации.

Оценка потенциала проекта и препятствий на пути его реализации позволяет, с одной стороны, рисовать картину идеального будущего, развивая целеполагание, а с другой, — двигаясь как бы в обратном направлении, планировать средства достижения этого будущего, разрабатывая план действий, нацеленных на преодоление препятствий. Это отличается от общепринятой схемы планирования, где движение осуществляется только вперед. Если не ставить себе искусственных ограничений на стадии целеполага-

ния, можно сформировать банк инновационных идей, который можно будет использовать в дальнейшем. Ведь инновация — это творческая идея, которая стала выполнимой и прошла проверку реальностью. Поэтому стратегия творческого города чаще всего направлена не столько на внедрение новаторских проектов, сколько на то, чтобы заставить скептиков поверить в идеи, которые лежат в их основе.

Аудит должен способствовать созданию масштабной стратегии творческого города, выявляя новаторские и достижимые инициативы, основанные на принципах, способствующих их внедрению, с которыми согласны все партнеры. Некоторые проекты должны быть относительно дешевы и легки в исполнении. Это не только обеспечит их быструю окупаемость, но и укрепит уверенность людей в избранной стратегии. Дорогостоящие и сложные инициативы можно отложить на более поздние стадии.

Наглядность крайне важна для успеха — результаты должны быть зримы. В то же время монументальные постройки не всегда являются самым эффективным инструментом возрождения территории, так как сотня уверенных в себе и хорошо обученных горожан могут значительно больше повлиять на судьбу города в долгосрочной перспективе. Таким образом, необходимо поддерживать баланс между капитальными инвестициями, деятельностью и развитием человеческого капитала. Также важно создать баланс между работой в центральной части города и на его окраинах, между крупными и небольшими проектами, между стимулированием производства и потребления, между развитием сообществ и стимулированием экономики. Стратегия, которая формируется в процессе аудита, должна находить решения для всех этих дилемм.

Фаза 3. Измерение успеха и неудач

Когда цели определены и соответствуют выявленным потребностям, когда в ходе аудита определен существующий потенциал, а разработанная стратегия наметила пути его максимизации, тогда команда развития Творческого Города должна определить, каким образом она будет измерять свои успехи и поражения. Здесь могут

1 Техника *charette* — предполагает проведение интенсивной мультидисциплинарной мастерской, способствующей открытой дискуссии между всеми заинтересованными сторонами проекта. В течение определенного срока, который колеблется от 3–4 дней до двух недель, экспертная группа встречается с различными группами из местного сообщества и в итоге разрабатывает ясное, детальное и реалистичное видение ситуации.

понадобятся индикаторы двух типов. Первый ряд показателей нужен для оценки того, насколько креативен город, насколько он соответствует критериям “цикла городского творчества”. Второй ряд связан со специфическими проектными задачами в рамках избранной стратегии. Некоторые показатели, относящиеся к первой группе, представлены в разделах “Предпосылки креативного города”, “Индикаторы жизнеспособности” и “Матрица инноваций”. Лучше всего, когда сами участники разрабатывают индикаторы на различных стадиях проекта.

Фаза 4. Исполнение

К моменту, когда начинается эта стадия, каждый участник проекта уже знает, что делается, как оцениваются результаты работы, и каждый должен быть с этим согласен. Работа, как и ее мониторинг, может выполняться по любой методике, которая соответствует поставленным задачам. Два вопроса выходят на этой стадии на передний план: первый касается пилотных проектов, второй — организационной структуры, необходимой для дальнейшего развития процесса креативного города.

Поняв, что речь идет об инновациях в городском развитии, бюрократические структуры, такие как муниципалитеты, банки или партнерства, поначалу с осторожностью наблюдают за развитием событий. Поэтому особенное значение имеют пилотные проекты, так как они являются средством убеждения. Для тех, кто занимается поддержкой проекта, главная трудность заключается в том, чтобы направить креативность, которая послужила источником замысла, на развитие и закрепление успеха, превращение его в неотъемлемый элемент городской жизни.

Также необходимо решить, стоит ли создавать крупную организацию, например, под названием “Креативный Город”, или лучше работать с разрозненными креативными проектами. Если ставится задача включить креативность в генетический код города, обязательно должен быть создан партнерский форум, который позволит вовлечь широкий спектр участников в развитие этой инициативы, придаст ей надежность, обеспечит подотчетность, поможет координировать предложения по развитию. При создании крупной организации возникают высокие ожидания, поэто-

му по этому пути стоит идти, только если есть уверенность, что удастся все время поддерживать высокий накал деятельности, ибо неудовлетворенные ожидания дискредитируют саму идею креативного города.

Фаза 5. Распространение информации

Широкое распространение информации о результатах проектов необходимо для поддержания устойчивости цикла креативности. По окончании цикла по результатам мониторинга появится достаточно данных, которые нужно сверить с избранными ранее индикаторами, чтобы измерить достижения, выявить проблемы, понять ошибки и сообщить о прогрессе как можно более широкой аудитории. При этом можно использовать любые форматы — от академических исследований до общественных мероприятий и выставок, где можно обсуждать будущее города. Благодаря этому цикл креативного мышления, планирования и творческой деятельности может быть продолжен.

Резюме

Описанные выше пять стадий процесса, а также аналитические инструменты — цикл городского творчества и матрица инноваций — намеренно представлены в циклическом виде. Однако они приводят проектные команды не в ту точку, с которой все началось, но к начальной точке нового проекта, где описанный процесс может быть повторен более эффективно людьми, которые уже многое сделали и многому научились.

Аналитические инструменты, индикаторы и техники употребляются в этой работе по мере необходимости. На стадии подготовки и планирования на них можно ссылаться, но часто хватает и более простых моделей, например, разделения креативности на креативное мышление, креативное планирование и креативную деятельность. В то же время, на стадии аудита городского потенциала картирование культурных ресурсов и заполнение матрицы инноваций становится абсолютно необходимым.

Культура и креативность

Культура как платформа креативной деятельности

Восприимчивость к культуре является важным элементом и движущей силой развития креативного города. Весь описанный выше подход основан на представлении, что культура как система ценностей, образ жизни, источник вдохновения и форма творческого самовыражения представляет собой почву, на которой произрастает креативность. Культурные ресурсы выступают в роли сырья и производственных активов в этом процессе. Культурное планирование — это процесс выявления проектов, базирующихся на культурных ресурсах, и управления стратегиями внедрения таких проектов. Следует подчеркнуть, что мы не имеем в виду “планирование культуры” (невозможное, нежелательное и опасное занятие), скорее, речь идет об использовании культурного подхода в общественной политике любого рода.

Город выражает культуру людей — их пристрастия и предубеждения, надежды и страхи. Культура связана с материальными и нематериальными свойствами среды. Она включает то, что люди помнят и ценят, а также зримые проявления памяти, которые нередко становятся частью городского ландшафта. Живая культура непрерывно классифицирует свои продукты и проявления, ранжирует их по значимости и качеству, опираясь при этом на актуальные представления о ценностях и используя разнообразные ресурсы, будь то хорошее местоположение, местное сырье или характеристики людей. Через некоторое время культура обретает самостоятельную динамику, начинает жить своей жизнью, питаясь прошлым и отвечая на новые запросы, благодаря прочному фундаменту системы ценностей, сформировавшемуся в результате отбора. Когда на определенном историческом этапе культура начинает использовать широкое и развивающее понятие гражданственности, ее потенциал растет, так как одновременно она принимает ценности и цели демократического устойчивого развития. Именно эти цели и ценности определяют приоритеты и направляют действия городских лидеров и политиков, формирующих облик города. Так складывается особенный городской ландшафт и возникает неповторимое самоощущение города. Оно проявляется

в поведении горожан, в наборе устоявшихся традиций, которые каждое поколение переосмысливает и открывает по-новому, в талантах и умениях, благодаря которым производятся местные продукты и услуги, и наконец, в своеобразных архитектурных и градостроительных формах.

Во всем этом многообразии городской жизни, где культура существует во множестве измерений, можно особо выделить специфические культурные пространства. Сегодня в этой роли выступают культурные институты, такие как музеи, галереи или театры, в которых представлено то, что город помнит, хранит и ценит. В прошлом роль таких особых пространств обычно играли церкви, которые были местом общения с Богом, хотя Бог присутствовал также и повсюду в городе. То же верно и по отношению к культуре: она пронизывает в городе буквально все — его индустриальные традиции, сети взаимной помощи, умения и таланты его жителей. Именно культура сообщает уникальность любому месту, так что мы можем говорить о *типичном* римлянине, нью-йоркце, москвиче, жителе Мумбая или Буэнос-Айреса. Именно культурное своеобразие каждого города создает фундамент, предоставляет сырье и ресурсы и служит питательной почвой для его развития. А в мире, где города порой выглядят и чувствуют себя похожими друг на друга, культурные различия между ними приобретают особую ценность. Однако творческая трансформация культурных особенностей может быть как позитивной, так и негативной. Некоторые культуры культивируют замкнутость, занимают оборонительные позиции и используют свой творческий потенциал как орудие агрессии против любых внешних влияний — закрываются и возводят барьеры. Другие поступают прямо противоположным образом.

Культура создает платформу для креативной деятельности, открывает для города возможность устойчивого развития, обеспечивающего непрерывность и связь поколений, в частности, благодаря тому, что подход с позиций культуры становится неотъемлемым элементом всех проектов городского развития. Таким образом, ресурсы прошлого дают уверенность в настоящем и позволяют предвосхищать будущее. Политик, открывший для себя возможности культуры, получает в распоряжение богатый набор ресурсов для развития города в интегральном ключе, когда каждый из доступных ресурсов указывает путь реализации новых возможностей.

Культурный подход к городским стратегиям развития предполагает рассмотрение каждой функциональной области городской жизни с точки зрения культуры. К примеру, в области здравоохранения можно задать такой вопрос: существуют ли традиционные местные медицинские практики, поддержав которые мы сможем улучшить медицинское обслуживание? В социальной сфере аналогичный вопрос может звучать так: есть ли традиции взаимопомощи, на базе которых можно создать систему работы с наркоманами или с одинокими пожилыми людьми? Или, можно ли использовать эти традиции для развития популярных ныне местных схем торгового обмена, благодаря которым люди могли бы совершать прямой обмен умениями или услугами? Решая задачу создания рабочих мест, можно провести в городе аудит традиционных промыслов и оценить, насколько они могут быть востребованы в современной ситуации. Можно посмотреть, как проводит время неработающая молодежь, и оценить перспективы превращения этих досуговых привычек в жизнеспособный бизнес. Для привлечения туристов полезно изучить историю и традиции местной кухни или ремесел, чтобы использовать их для создания городского бренда. Можно придумать праздники или форумы, которые созвучны представлениям о будущем города и в то же время опираются на его прошлое. Можно по-новому взглянуть на образовательные институты, чтобы понять, какие аспекты их деятельности могут послужить толчком к развитию. Например, Дерри в Северной Ирландии использовал свою репутацию “центра раздора” для создания всемирно известного Центра разрешения конфликтов. Общий стиль города, который проявляется в одежде и манере общения жителей, может быть использован для создания добавленной стоимости путем привлечения туристов или инвестиций. В сущности, любой аспект городской культуры, будь то его топография, исторические особенности, сегодняшние события или случайные обстоятельства, может рассматриваться как ресурс, который легко трансформировать в новые возможности для развития. Некоторые из этих возможностей возникают неожиданно, но их можно отслеживать при помощи описанных ниже техник.

Так, свет стал ресурсом для установления социального согласия и достижения экономических успехов в Хельсинки. В других горо-

дах таким ресурсом может стать музыкальный стиль, используемый для формирования бренда, трансформации имиджа или развития культурных индустрий. Типичная местная еда может предопределить судьбу города на все времена, как это случилось с пармской ветчиной. Традиции проведения в городе фестиваля создают организационные предпосылки для развития в нем круглогодичной индустрии конгрессов, как это произошло в Аделаиде. Могут быть использованы на благо развития и местные политические традиции. Примером может служить район Страуд в Саут Костволдс. Альтернативные сообщества, которые существовали здесь более сотни лет, возродили и переосмыслили свои идеи, экспериментируя с новыми технологиями. Так, именно в этой местности возникла первая в Великобритании электрическая компания, использующая альтернативные источники энергии, и получила развитие пермакультура¹, имеющая сегодня множество последователей. Даже одна из местных автозаправок — символ загрязнения — является частью магазина экологически чистых продуктов.

Итак, стратегия креативного города не предполагает деление политики по отдельным функциональным сферам. Ее цель — понять, как набор выявленных культурных ресурсов может помочь интегральному развитию территории. Если мы поместим культурные ресурсы в центр поля принятия политических решений, то между этими ресурсами и любой частной стратегией устанавливается синергетическая, интерактивная взаимосвязь. Неважно, о какой именно частной стратегии идет речь — это может быть регулирование экономического развития, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, социальное обеспечение, туризм, городское планирование, архитектура, или культурная политика как таковая. При этом речь не идет об использовании культуры как инструмента достижения целей, не имеющих к ней отношения. Специалисты по территориальному маркетингу могут использовать местные культурные особенности, но и культурный багаж территории обогащается благодаря развитию более изощренного территориального маркетинга. Аналогично, театральный актер может помочь в разработке инновационной практики в деятельности социальной службы, но и социальный работник может начать мобильную социальную работу в театре. Эколог, например, может создать

1 Пермакультура (permaculture) — технологии перманентно развивающегося, устойчивого сельского хозяйства.

агентство по развитию бизнеса. Важнейшим условием успеха является даже не область специализации, а, скорее, уровень компетентности работника — умение мыслить открыто и широко, преодолевая границы различных дисциплин, демонстрируя менеджерские качества и предприимчивость.

Привлекая к рассмотрению различные аспекты культуры, мы создаем ее резонанс с другими дисциплинами, и это открывает дорогу новым идеям. Выявление внутренних взаимосвязей, пересмотр и размывание границ способствуют инновациям и формируют подход к городскому развитию, сфокусированный на местном своеобразии. Опора на местную культуру создает дополнительную мотивацию, которая повышает эффективность преобразований в социальной и экономической сферах. Вот как резюмирует качества мышления, необходимые для открытия и использования культурных ресурсов, мой коллега Франко Бьянкини. К этим качествам относятся целостность, гибкость, умение развивать сети и междисциплинарные контакты; ориентация на инновации, оригинальность и склонность к экспериментам; критичность, дотошность, умение подвергать сомнению и задавать вопросы; антропоцентризм, гуманизм и недетерминистское мышление; знание культуры и критическая осведомленность о культурных достижениях прошлого (Bianchini and Ghilardi, 1997). Чтобы начать мыслить таким образом политикам необходима переподготовка и практика. Тогда перед ними откроются креативные возможности понимания взаимосвязей, существующих между природной, социальной, культурной, политической и экономической составляющими городской среды, и значение не только физической, “жесткой”, но и “мягкой”, культурной инфраструктуры города.

Фабрика идей: креативные инструменты и техники

Разоблачение мифов

Для некоторых людей естественно мыслить творчески, для других это представляет определенную трудность. Кто-то не решается мыслить творчески, полагая, что это дар, которым они не

обладают. Иные предпочитают мыслить последовательно, логически, шаг за шагом, поскольку креативное мышление представляется им хаотическим. Распространен также и взгляд, что креативность это способность рождать “большие идеи”, или что творческая мысль возникает из пустоты. В действительности креативность нуждается в почве для своего развития, а для претворения идей в реальность ее необходимо специально оттачивать.

Есть также миф, что те, у кого активно левое полушарие мозга, как у многих художников, более креативны, чем те, у кого активно правое, как у многих ученых. Или, что специалисты по маркетингу и рекламе, которые всегда готовы использовать любую возможность продать товар, более креативны, чем менеджеры. Или, что широкий кругозор составляет сущность креативности, в то время как широкий кругозор — это лишь способ преодоления дисциплинарных границ путем рассмотрения проблемы с разных сторон. Например, он никак не помогает во внедрении креативных идей.

Креативность не сводится ни к одной из отдельных стадий процесса решения проблем — можно быть креативным повсюду и во всем. Попросту говоря, наш разум использует два способа мышления: один направлен на исследование и поиск, другой — на достижение практических результатов. Тот и другой могут быть креативны. Так, существуют креативное мышление, креативное планирование и креативная деятельность. Важно понять, где, в каком звене креативность создает “добавленную стоимость”. Например, креативность может порождать инновацию на концептуальной стадии или на стадии внедрения.

Возможно, многие идеи и техники, представленные в этой книге, тоже будут в будущем развенчаны как мифы. Однако эти модели — лучшее из того, что было накоплено нами на момент написания книги. Когда люди применяют эти модели, их банк идей становится богаче. Хорошо начать с чужой идеи, но этого недостаточно. Ключом к успеху является разработка собственных идей в своей ситуации, и примеры Хаддерсфилда и Хельсинки убедительно это показали. Ну и, конечно, важна установка — тот, кто готов искать, кто признает, что у него нет ответов на все вопросы, с большей вероятностью найдет больше неожиданных решений, чем тот, кто претендует на знание всего и вся.

Изобретатели креативных техник

Многие люди думали о креативности. Все они приходили к заключению, что есть специальные инструменты, помогающие развивать способность творчества. Иначе говоря, креативность — это своеобразный навык, которому можно научиться, нужно лишь усердие и целеустремленность. Те, кто изучал этот вопрос, призывают людей стараться быть креативными. Каждый из нас в какой-то мере обладает этими качествами, утверждают они, задача лишь в том, чтобы отыскивать и непрерывно развивать в себе креативность, наращивая ее по крупицам, так как это кумулятивный процесс.

Просматривая целые полки книг по креативности, воображению и развитию творческих способностей, можно заметить, что многие имена и техники всплывают в них вновь и вновь. В целом, они представляют креативность как способность воображения, как умение отвечать на вопрос, какими могли бы стать те или иные вещи. Все авторы подчеркивают три момента: стиль и способ мышления поддаются изменению; с помощью специальных инструментов можно создать поток новых идей; в любой ситуации можно найти неожиданные решения. Они предлагают техники, которые помогают создавать новые идеи и переформатировать старые. Работы ряда авторов в этой области являются основополагающими. Эдвард Де Боно, наверное, самый блестящий из популяризаторов, написал более двадцати книг о мышлении. В 1967 году он предложил идею расширения кругозора как метода генерирования новых идей и в дальнейшем развивал эту тему с различными вариациями. Алекс Осборн в 1950-е придумал технику мозгового штурма, а Тони Базан изобрел метод ментального картирования — способ целостного понимания, фиксации и развития идей. Роджер ван Ойк создал “креативную колоду”, состоящую из карт, содержащих утверждения, для которых ван Ойк дает альтернативное толкование. Уильям Гордон из Syntectics исследует идеи метафоры и аналогии как средства расширения креативных возможностей¹. В книге, озаглавленной “Творчество”, Роберт

¹ Синектика (Syntectics) — метод развития творческой активности, в котором создаются особые условия, стимулирующие выдвижение неожиданных аналогий и ассоциаций в ходе решения поставленной задачи. Автор термина и одноименной книги У. Гордон (Gordon W. Syntectics. N.Y., 1961) впоследствии основал Syntectics Inc., консалтинговую фирму, которая стала пионером в оказании услуг по развитию корпоративной креативности.

Фриц описывает метод поиска креативных решений, основанный на использовании структурного напряжения между тем, где ты сейчас находишься, и тем, куда ты стремишься. Гарет Морган в книге “Образы организаций” переосмысливает понятия организации и менеджмента; другая его книга, “Воображение”, содержит набор инструментов и техник мобилизации способностей воображения. Авторы, писавшие о нейро-лингвистическом программировании (НЛП), показывают, как человек может переосмыслить представления о самом себе. Суть этого метода заключается в совершенствовании собственной личности путем создания идеальной модели и “подтягивания” себя к ней. Представляя себя идеальной личностью, человек затем определяет те качества, которых ему не хватает в реальности, и стремится развить их в себе.

Многие авторы специально рассматривают понятие креативности и пытаются определить ее роль и значение. Таковы книги “Креативность и связи с общественностью” Энди Грина, “Лучшие практики креативности” Питера Кука или “Век креативности” и “Импровизация” Джона Као. Уже более 50 лет люди размышляют о механизмах и стадиях креативного процесса. Например, Алекс Осборн описывает семиступенчатый процесс, включающий ориентацию, подготовку, анализ, “идеацию” (сбор альтернативных идей), инкубацию, синтез и оценку. Морис Штейн предлагает модель, состоящую из трех фаз: формирование гипотезы, тестирование гипотезы и распространение результатов. По Энди Грину, креативный процесс включает пять “и”: информацию, инкубацию, иллюминацию, интеграцию, иллюстрацию. Мы не будем детально анализировать эти представления.

Типы техник

Существует три группы креативных техник. Первые способствуют увеличению числа идей, вторые — созданию новых идей, а третьи — переосмыслению старых.

Увеличение числа идей

Простейший путь увеличения числа идей — создание их списка — был развит в рамках метода *мозгового штурма* (brainstorming). Со-

гласно этой технике, необходимо выписать как можно больше идей на доске, при этом остальным участникам запрещается критиковать эти записи, так как это может остановить свободное течение мысли. Есть модификация этого метода, предполагающая, что записи делаются не публично, на доске, а индивидуально, на карточках, которые затем передаются по кругу. Это позволяет создать больше ответвлений и новых взаимосвязей.

В эту же категорию попадают и исследования баз данных о лучшей практике и поездки для ознакомления с передовым опытом, которые позволяют эффективно имитировать или украсть чужую идею.

Создание новых идей

Создание новых идей предполагает либо порождение действительно новых замыслов, либо развитие новых идей из старых. Объединение, казалось бы, совершенно несовместимых концепций происходит с помощью *ассоциаций, аналогий и метафор*. Они помогают превратить знакомые вещи в чуждые, а чуждые — в знакомые. Например, в Хельсинки, пытаясь взглянуть на город по-новому, в исследовании, посвященном имиджу, мы использовали ассоциативный подход. Мы спрашивали людей, что такое Хельсинки, и они должны были в ответ дать 40 ассоциаций, включая цвет, автомобиль, фрукт, музыкальный инструмент и песню. Оказалось, что это: темно-синий, Volvo, малина, флейта и песня “Тишина — золото”. Принимая во внимание этот результат, мы в ходе последующего анализа разработали для города культурную стратегию, основанную на роли света, вовлечении населения и силе женского начала. Такая стратегия не могла родиться из традиционных способов мышления.

Другие техники располагаются в широком диапазоне — от фантазий, попыток визуализации и “креативной колоды карт” (*mind improvement packs*) до “По-провокации” (*Po-provocation*) и метода случайных слов. Концепция “По” предполагает использование провокационных высказываний, вроде “коровы умеют летать”, которые помогают людям выскочить из круга привычных представлений. Метод случайных слов (*random word technique*) применяется для расширения кругозора или горизонта мышления по Де Боно. Он особенно хорош при разработке продуктов. Вы находи-

те существительное в словаре на произвольной странице, после чего пытаетесь связать его с вашей проблемой. Например, если обсуждается проблема будущего копировальных аппаратов, а вы указали на слово “нос” (которое никак не связано с копировальными аппаратами), вы, тем не менее, продолжаете искать связь между этими понятиями. Нос связан с запахом и, возможно, различные запахи должны стать индикаторами сбоев в работе оборудования. В другом случае связь сигарет со светофором может привести к появлению на пачке новых символов, предупреждающих о вреде курения. Как отмечает Де Боно, когда решение найдено, оно выглядит логичным и поэтому мы считаем, что пришли к нему логическим путем. Но это не соответствует действительности, ибо в большинстве ситуаций наше мышление идет сложными путями, которые невозможно спланировать заранее. Если бы все подчинялось логике, мы бы не нуждались в креативном мышлении.

Инструменты переформатирования

Переформатирование (reframing devices) — это изменение взгляда на вещи или на ситуацию путем их рассмотрения с иных позиций. Например, можно спросить: “Этот стакан наполовину полон или наполовину пуст?” В зависимости от ответа может измениться наше восприятие или отношение к данному предмету, потому что меняется контекст, но не сам стакан. Агентство Comedia использует в своей работе разнообразные инструменты переформатирования, в частности, “превращение слабых сторон в сильные” (*turning a weakness into a strength*). Например, в Эмшер-Парке было решено использовать индустриальную деградацию в качестве импульса и ресурса для создания индустрии охраны окружающей среды, используя постиндустриальный ландшафт как экспериментальную площадку.

К похожим результатам приводит и прием, призывающий нас *посмотреть на мир чужими глазами*. Так, в ряде случаев городское планирование осуществлялось силами женщин, детей или стариков. Инициативы, где в роли планировщиков выступали дети (в Руане, Локарно и в финском городе Китее), женщины (в Эмшере и Вене), или старики (в Утрехте), помогли сформировать в этих местах инновационную перспективу развития. Привлечение детей к подобной работе не только позволяет создать для них луч-

шую среду, но и способствует развитию гражданской гордости и чувства собственности. Рассмотрение городской среды с позиций женщин подчеркивает значимость объектов, которые традиционное планирование норовит “позабыть”: создание мест для общения, игровых площадок, внимание к вопросам освещения и безопасности, переосмысление интерьеров квартиры с большим вниманием к кухне как центру домашнего хозяйства. С точки зрения стариков, приоритетного внимания при организации жилой застройки требует хрупкость.

Интересные результаты можно получить, если задаться вопросом, как воспринимается город *через разные органы чувств* (*the survey of senses*). В самом деле, каковы звуки, запахи, виды и панорамы города в разное время дня и ночи? Этот метод изменяет привычные способы решения городских проблем, заставляя специалистов, принимающих решения, вспомнить об их собственном чувственном, интуитивном восприятии города. Непосредственные чувственные впечатления могут ускорить действия, направленные на устранение дурного запаха, шума или неприглядного вида. И с другой стороны, знание о потенциале приятных звуков, запахов и видов, почерпнутое, например, из садово-паркового искусства, превращает эти ощущения в креативный ресурс.

Важным инструментом стратегического планирования является *мышление вспять* (*reverse thinking*), которое предполагает создание картины идеального будущего и ретроспективное движение от нее к настоящему. Этот метод принципиально отличается от проспективного планирования, которое, в сущности, сводится к простой экстраполяции существующих сегодня тенденций. Если вы мысленно перенесетесь в то место, где бы вам хотелось жить, а затем обернетесь назад, то обнаружите, что на этом пути существует масса препятствий. Картина препятствий на пути из будущего в прошлое, которая таким образом открывается вашему взору, может быть представлена как расширяющаяся сеть возможностей, похожая на перевернутую пирамиду. Если затем проанализировать эту картину и разработать стратегию влияния, план действий складывается сам собой как ряд элементов, которые нужны, чтобы преодолеть выявленные препятствия. Как правило, мы намечаем таким образом перспективу на один, три или десять лет вперед и наполняем ее рядом проектов — краткосрочных и

долгосрочных, простых и сложных, дешевых и дорогих — которые будут служить вехами на этом пути. Анализ препятствий в обоих направлениях во времени позволяет выбирать возможности стратегически, а не идти у них на поводу. Аналогичным образом работают и индикаторы — в том случае, если поставлены измеримые цели, и спланированы действия, направленные на их достижение.

Эффективным инструментом переформатирования является также *расширение объема понятий* (*broadening concepts*). Например, современные расширительные трактовки таких концепций как капитал, устойчивость или время, открывают новые горизонты интерпретации. Так, добавляя определение социальный к понятию “капитал”, мы вводим в дискуссию о социальной сфере совершенно новое измерение, позволяющее судить о социальных материях с позиций цены и ценности.

Применение техник

Описанные техники могут применяться на трех уровнях: на индивидуальном, на уровне сообщества и на уровне города.

Работа с индивидами

По существу индивидуальные техники направлены на то, чтобы вывести людей из круга устоявшихся представлений и способов мышления, так чтобы они могли усматривать новые связи и в конце концов находили неожиданное решение. Есть интернет-сайт, на котором описано более двадцати техник, применимых на индивидуальном уровне, и приведено прекрасное резюме существующих инструментов¹. Другим важным источником является книга Де Боно “Научите ребенка думать”. Оба источника сосредоточены на расширении горизонтов мышления, которое Де Боно определяет как: “освобождение от укоренившихся идей и устоявшегося восприятия мира в поисках нового”. Или в другой формулировке: “даже прилагая большие усилия, вы можете не найти решение проблемы, если станете использовать лишь старые идеи и подходы. Возможно, вам придется выйти за ваш мыслительный горизонт, чтобы опробовать новые идеи и отыскать новый подход”.

1 www.ozemail.com/~caveman/creative/context.xtm

Для того, чтобы развивать навык мышления, расширяющего собственные горизонты, можно использовать метод случайных слов, технику По или метод “шести мыслящих шляп”.

Метод “шести шляп” (*six hats*) позволяет в каждый момент времени развивать мысль только в одном направлении, так, чтобы в обсуждении не возникали столкновения противоположных позиций. Каждая шляпа обладает набором качеств, необходимых для конструктивной дискуссии. Все шляпы выступают по очереди, направляя разговор в ту сторону, которая их интересует. Белая шляпа рассматривает имеющиеся факты и вопрошает: “В какой информации мы нуждаемся?” Красная шляпа отвечает за эмоции и интуицию, она задается вопросом: “Что мы чувствуем по этому поводу?” Черная фокусируется на осторожности и взвешенности суждений: “Насколько это соответствует фактам, и будет ли это работать?” Желтая шляпа ищет новых преимуществ и достижений: “Что мы получим в результате реализации проекта?” Зеленая шляпа ищет альтернативные решения, а голубая оценивает ход дискуссии и подводит итоги.

Для решения проблем используется также *техника стандартных вопросов (questioning technique)*: “кто?”, “что?”, “почему?”, “где?”, “когда?” и “как?”. Можно расширять креативные возможности, присоединяя к этим вопросам дополнительные слова, например: “кто еще?”, “что еще?”, “где еще?” и т. д. Другой вариант: “что нужно?”, “кому нужно?”, “когда это нужно?” и т. д. Список дополнительных слов ничем не ограничен¹.

Работа с сообществом

Техники для работы с сообществами применяются, чтобы помочь группам людей почувствовать уверенность в собственных силах и дать им возможность совместно придумывать и создавать свое будущее. Они включают инструменты развития индивидуальной креативности и некоторые другие, специфические элементы. В рамках группы появляется новый набор приоритетов креативного мышления, которые акцентируют внимание на динамике группы, персоналиях и создании сетей. Значительное внимание уделяется тому, как создать общую платформу и прийти к консенсусу в группе, а

1 Спасибо Р. Ллойд-Оуэну, рассказавшему мне про эту технику (Примеч. автора.).

также вопросам формирования альянсов и коалиций. Главное в группе — коммуникационные навыки ее участников, и все техники нацелены на создание возможностей диалога, особенно техники конструктивного разговора, главный принцип которой: “попытайся понять других прежде, чем станешь искать у них понимания”. Искусство диалога включает умение слушать, излагать свою точку зрения, добиваться ясности, приводить примеры и контролировать эмоции. Необходимо понимать, что речь составляет лишь 20% коммуникации, а все остальное — невербальные средства, в частности язык тела. Важнейшую роль играет процесс коллективного творчества, в ходе которого разрушаются барьеры между индивидуальными участниками и группой в целом. За мозговым штурмом следует стадия формирования общей картины, коллективной платформы, когда главной задачей становится сокращение огромной массы высказанных идей до списка тех, с которыми согласны большинство участников, а затем выявление тех решений, реализацию которых в дальнейшем поддержат все собравшиеся.

В целом, инструменты, описанные в этом разделе, используются в рамках следующего сценария: обмен мнениями о прошлом, исследование настоящего, формирование идеальной картины будущего и разработка плана действий.

Конкретные модели предполагают создание партнерских отношений между различными группами интересов путем совместного формирования картины будущего и включают такие техники как *поиск будущего, открытое пространство, реальное планирование и стратегии групп интересов*, особенно популярную в США. Смысл деятельности на этапе применения этих техник — не столько разработка законченной картины будущего, сколько создание условий для сетевого взаимодействия различных групп. Это часто приводит к выявлению новых, незаметных ранее лидеров или людей, готовых оказать поддержку проекту. Главной целью является создание культуры сотрудничества путем деперсонализации и институционализации лидерства и создания для него благоприятного климата. Это креативный процесс, так как он позволяет направить в нужное русло “мотивирующую силу несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть” (Брюннер, цит. по: Fryer, 1996). Эти техники были многократно опробованы; в частности, они применялись в Сальтсјебадене около Стокгольма, Пихалисто

в Хельсинки, Пренцлауэр Берге и Хеллесдорфе в Восточном Берлине, в Страуде в Великобритании и в других местах. Приведем несколько примеров, взятых из прекрасной книги “Сотрудничество в действии. 21 техника организации работы в сообществе”, изданной в 1997 году Фондом новой экономики¹.

“Поиск будущего” (*Future Search*) стимулирует действия благодаря формированию общего понимания перспектив в весьма разнородной группе людей. Одним из первых опытов применения этой техники был проект в Хитчине (Хертфордшир, Великобритания), где в 1995 году была создана “Стратегия поселения” (*Whole settlement strategy*). Шестьдесят человек провели два дня, планируя процесс модернизации, а затем уже специализированные группы работали над конкретными проектами, включая “единое окно” получения муниципальных услуг и создание поста менеджера городского центра. С тех пор в разных городах Великобритании прошло уже более 35 проектных семинаров, на которых использовалась техника “поиск будущего”.

В рамках техники “реального планирования” (*Planning for Real*) местные жители создают и затем используют большие трехмерные модели окрестностей. Модель перевозят с места на место, и каждый раз вокруг нее организуется обсуждение. Вокруг модели разложены карточки, которые содержат иллюстрированные предложения, относящиеся к различным сферам жизни: здравоохранению, жилищному хозяйству, транспорту, местному экономическому развитию, борьбе с преступностью и т. д. Есть и пустые карточки, позволяющие людям выдвигать собственные предложения. С учетом поступающих предложений в модель могут постепенно вноситься изменения, которые обсуждаются в ходе последующих встреч. Благодаря использованию карточек участники получают возможность выдвигать не очень артикулированные идеи. Техника “реального планирования” используется по всему миру.

“Метод выбора” (*Choices Method*) направлен на привлечение к формированию и реализации городской стратегии как можно большего числа местных жителей. Город Чаттануга выиграл в 1997 году конкурс на лучшую городскую программу по версии Habitat. В 1993 году в городе была объявлена программа “Новое Видение

¹ Фонд Новой Экономики (New Economics Foundation) — независимая организация, ведущая исследовательскую и практическую работу по продвижению инновационных решений в экономической, социальной и природоохранной сферах.

2000” (New Vision 2000) (так как к этому году были достигнуты цели предыдущей программы “Видение 2000”, принятой в 1984 году). Планирование заняло один год, а внедрение задуманных проектов — три месяца. Процесс проходил в четыре стадии. Вначале на огромном множестве встреч люди придумывали идеи, которые могли изменить жизнь к лучшему. Затем эти идеи обсуждались на мастерских по разработке стратегии, где опытные фасилитаторы помогли систематизировать и сгруппировать эти предложения по целям и группам интересов. На “Ярмарке проектов” люди проголосовали за те идеи, в которых они были заинтересованы и в реализации которых хотели бы участвовать. По итогам голосования для осуществления выбранных идей были сформированы рабочие группы.

“Аттестация сообщества” (*Community Appraisal*) — это исследование местного сообщества, проводимое им самим для себя, а также перечень действий и рекомендаций по развитию сообщества, вытекающих из этого исследования. Население Тетбери (графство Глостершир, Великобритания) составляет 5000 человек. В один прекрасный день 2000 семей получили опросный лист, после чего был проведен “открытый уик-энд”, на который были приглашены представители местной сферы услуг. Отвечая на замечания, высказанные местными жителями, они должны были защищать качество своей работы и рассказывать о планах на будущее. Аттестация привела к серьезным преобразованиям, предложенным местными жителями, включая перепланировку железнодорожных путей.

“Индикаторы сообщества” (*Community Indicators*) — это те вопросы, которые данное сообщество считает для себя приоритетными. Например, в городке Мертон подчеркивается значение индикатора равной доступности услуг для всех категорий граждан. Группа людей с ограниченными возможностями передвижения — добровольцы из Ассоциации Мертон за доступность посетили магазины, банки, церкви и почтовые отделения города с целью выяснить, насколько они доступны. Оказалось, что для них доступны лишь 49% учреждений. Исходя из этой оценки, местное сообщество и местные власти поставили промежуточную цель достижения 60% доступности.

“Открытое пространство” (*Open Space*) — это чрезвычайно демократичная схема, которая позволяет привлечь к обсуждению определенной темы неограниченное число участников. Она весь-

ма эффективна в формировании энергичных дискуссий, готовности к действию и обучению. Британский Совет по вопросам местного самоуправления недавно провел ежегодную встречу координаторов по вопросам окружающей среды "Открытый форум". Это было сделано в ответ на требования уменьшить число лекций, создать условия для общения участников между собой и дать им возможность влиять на происходящее. Буквально на следующий день после этого события был опубликован 120-страничный доклад "Достижение устойчивого развития через программу "Местная повестка дня: 21 процесс в Британии XXI века".

Техника "*Вообразите*" (*Imagine*) предлагает понять и оценить лучшие достижения прошлого, чтобы представить себе и осуществить возможности настоящего. Она включает три этапа, которые можно проиллюстрировать на примере. Инициатором пилотного проекта "Вообразите Чикаго" был Блисс Браун, священник и банкир. Начиная с 1991 года, участников проекта просили воскресить в памяти лучшие воспоминания о Чикаго и сравнить с сегодняшним опытом жизни в городе. Затем их просили представить, каким должен быть Чикаго сегодня и поколение спустя. На заключительной стадии создавались партнерства организаций, заинтересованных в продвижении проектов. Уже в 1993 году стартовали многие пилотные проекты, а 50 молодых людей были обучены технике проведения интервью с целью генерирования новых идей. В 1995 году более ста местных организаций, школ и культурных институтов использовали этот подход и создали "Сеть городского воображения".

Работа на городском уровне

В принципе, на уровне города используются те же техники, что и на уровне индивида или сообщества, однако возрастает сложность применения креативности, так как резко увеличивается число групп интересов, участвующих в этом процессе, расширяется его операциональная среда и разнообразие задействованных в нем человеческих и иных ресурсов. На этом уровне более отчетливо проявляются такие факторы как сотрудничество и конкуренция между фирмами, соревнование с другими городами и партнерство между государственным и частным секторами. Большое значение приобретают механизмы обратной связи, потому что без них невозможно корректировать направление движения. Неизбеж-

ная сложность и непредсказуемость последствий многих действий требуют от лидеров готовности оказывать поддержку тем группам, которые испытывают затруднения. Ключевую роль играет креативная коммуникация. Растущее понимание важности коммуникации позволило вдохнуть новую жизнь в разработку корпоративных стратегий. Вынесение городского планирования в общественную сферу, где оно становилось подконтрольно гражданам, вначале пугало тех, кто предпочитал более безопасные, закрытые от внешнего мира формы общения. Однако в конечном счете принцип открытости планирования, втягивание в него широких кругов граждан, находившихся прежде в пассивной роли, стали принимать. Ведь в такой ситуации городскому руководству уже не надо "держат ответ" за свои действия, ибо они с самого начала и заведомо прозрачны.

Всплеск интереса к городским стратегиям обязан своим происхождением новому духу сотрудничества и демократического лидерства. Чтобы преодолеть негативные последствия лидерства старого типа, некоторые города прибегают к помощи консультантов, выявляют слабые стороны устройства городской жизни, изобретают новые структуры, внедряют новую организационную культуру. Другие создают новые коалиции, ибо понимают необходимость открытости и раздела власти и влияния, хотя для властных структур это зачастую по-прежнему остается большим вопросом.

Городские стратегии, в особенности, основанные на практике коллективного формирования картин будущего, — явление сравнительно новое. Оно возникло в послевоенный период, под влиянием еретических идей последователей Курта Левина¹ и движения контркультуры 1960-х, и впервые обрело форму метода в США, где использовалось для борьбы с обострившимся кризисом городов. Муниципальные власти не могли справиться с кризисом из-за нехватки ресурсов, власти и полномочий, а также потому, что им противостояли весьма влиятельные группы интересов. Традиционно считалось, что муниципалитеты или правительство должны в одиночку решать городские проблемы. Эти проблемы не вхо-

¹ Курт Левин (Kurt Lewin) (1890—1947) — немецкий психолог, создатель психологической теории поля. В центре психологии Левина стоит концепция так называемого "жизненного пространства" — совокупности взаимосвязанных факторов, определяющих поведение индивида в данное время. Жизненное пространство охватывает и личность, и ее психологическое окружение, образуя единое психологическое поле.

дили в сферу ответственности бизнеса или отдельных граждан. В то же время растущее понимание слабости муниципального, частного и некоммерческого секторов, взятых по отдельности, создало предпосылки для совместных действий, в частности, получила распространение идея о социальной ответственности бизнеса. Когда организации и отдельные люди действуют исходя из собственных интересов, они оставляют без внимания такие проблемы, как злоупотребление наркотиками, общий упадок городского хозяйства, упущенные возможности роста и развития. И хотя организации могут быть креативными, могут плодотворно сотрудничать и создавать сети внутри своего сектора, они при этом не преодолевают в своей креативности барьера между муниципальной и частной сферой.

Городская стратегия предполагает перенесение идеи бизнес-плана с уровня отдельных компаний на уровень городского района или города в целом. Исторически практика создания стратегий возникла в городах, находившихся под угрозой утечки капитала и отъезда образованных людей. Считалось, что путь повышения ценности городских активов лежит в партнерстве с целью объединения ресурсов и усилий, направленных на переобучение кадров и возрождение территории. Сегодня разработка городских стратегий стала интегральным инструментом развития креативных идей и стимулом к действию. Стремительно растет число примеров его применения в Скандинавии, Германии, Нидерландах, Великобритании и даже в странах Азии, где его распространению способствуют такие организации, как Азиатско-Тихоокеанский форум¹. Примеры удачного использования этих методов можно найти в городах трех типов. Первые в значительной мере связывают свое будущее с культурой. Это успешные города, стремящиеся сохранить свои лидирующие позиции, такие, как Барселона или Франкфурт. Движущей силой в развитии Франкфурта стало стремление стать финансовой столицей Европы. Для Барселоны толчком послужила Олимпиада, а также культурная независимость Каталонии, которая стала сильнейшим мотивом к объеди-

1 Форум "Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество" (АТЭС) образован в ноябре 1989 года. В его работе принимает участие 21 страна. Основные формы деятельности АТЭС — саммиты глав государств и правительств, встречи министров иностранных дел, торговли и экономики, профильные встречи министров и совещания старших должностных лиц стран-участниц Форума.

нению различных сил внутри города. Ко второму типу относятся города, прошедшие через тяжелый кризис, например, Балтимор, Питтсбург, Кливленд и даже Детройт. Ключевым источником новой моральной силы и стремления к переменам стала во многих из них расовая разобщенность. Все эти города объединяла потребность в структурной перестройке городской экономики от промышленной специализации к развитию сферы услуг. Аналогичные задачи стоят перед Санкт-Петербургом, Будапештом и Глазго. К третьему типу относятся города, активно использующие новые возможности развития, например, возникающие ныне города-ворота между Востоком и Западом — Вена и Хельсинки. Последний позиционирует себя как город, сбросивший оковы "тирании расстояний" благодаря развитию новых технологий.

Сегодня городской менеджмент подвергается серьезной перестройке во множестве американских, европейских и австралийских городов, а также в некоторых городах Азии, Африки и Южной Америки. Ключевыми принципами этой реформы являются рост участия горожан и преодоление чрезмерной зависимости от бюрократии; уменьшение числа рутинных процедур контроля и отчетности и разработка новых процедур, основанных в большей мере на гражданском контроле; переход к планированию, ориентированному более на результаты, нежели на затраты; развитие мотивации у чиновников и повышение конкурентоспособности муниципального сектора.

Логика реализации креативного потенциала города предполагает последовательное восхождение по следующим ступеням:

- Представительство. Избранные представители от разных секторов не обладают реальной властью и играют скорее символическую роль; продолжаются манипуляции.
- Кооперация. Формулируются задачи и создаются стимулы для их решения, однако определяют повестку дня и управляют процессом люди со стороны.
- Консультации. Опросы среди местного населения проводятся, но люди со стороны анализируют их результаты и направляют дальнейшую деятельность.
- Сотрудничество. Местные жители работают вместе с внешними консультантами над определением приоритетов, однако ответственность за управление процессом развития ложится на людей со стороны.

- Совместное обучение. Местные жители и внешние специалисты обмениваются знаниями, дабы сформировать новое понимание и совместно создать планы дальнейшей деятельности с помощью извне.
- Коллективные действия. Местные жители самостоятельно определяют свою повестку дня и мобилизуются для ее реализации, используя внешних специалистов не в качестве инициаторов или фасилитаторов этого процесса, но лишь по мере необходимости (Cornwall, 1995).

Долгосрочная устойчивость достигается путем движения по этим ступеням к совместному обучению и коллективным действиям, так как в этом случае растет заинтересованность местного общества в достижении поставленных целей. Помимо моделей, опирающихся на развитие сообщества, существуют еще четыре распространенных метода стратегического планирования. Такие широко распространенные техники, как SWOT- или PEST-анализ используются, чтобы отделить существенное от незначительного. С их помощью оценивают операциональную среду, рассматривая сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, возникающие в политическом, экономическом, социальном и технологическом контексте. Однако, о каких бы техниках ни шла речь, по-настоящему креативный импульс всегда создается благодаря сочетанию двух факторов: общению разных людей и внедрению непрерывного процесса оценки. Именно это сочетание дает уверенность в успехе, делая сами техники второстепенными. Смешанные группы, работающие при помощи фасилитаторов, становятся настоящими фабриками идей, когда объединенные общей мотивацией политики, бизнесмены, чиновники и иные люди разговаривают между собой и приходят к согласию относительно общих целей и задач.

Модель, предполагающая наличие харизматического лидера

Харизматические лидеры способны инициировать процесс общения и вести за собой людей, воодушевляя их собственным примером. Они скорее мобилизуют личные ресурсы окружающих, нежели заставляют работать бюрократическую машину, и потому ключевую роль в данном случае играют такие личные качества, как обаяние, дар убеждения и настойчивость. Тренинговые про-

граммы для менеджеров среднего звена, характерные для этой модели, обычно направлены на создание слоя людей с лидерским потенциалом и глубокой заинтересованностью в развитии территории. Обратная сторона заключается в том, что оппоненты часто обвиняют лидеров в эгоцентризме и автократии. К таким лидерам относятся Джеми Лернер в Куритибе, Жорж Фреше в Монпелье и Роб Хьюз в Халдерсфилде. Они влияли на жизнь своих городов в течение очень долгого времени.

Модели, реализуемые муниципалитетами и основанные на традиционной стратегии административного разделения сфер ответственности

Часто разработка стратегий осуществляется муниципалитетами путем традиционного ведомственного планирования. Иногда к этому добавляются предусмотренные законом консультации в форме рассылки подготовленных планов для получения комментариев. Порой в этих действиях отсутствуют реальные попытки привлечь кого-то к обсуждению или создать импульс к действию. Примером успешной реализации такой модели может послужить Глазго, где через Агентство по развитию Глазго были привлечены гарантированные государственные ресурсы и была поставлена цель развития города в долгосрочной перспективе. Это финансирование позволило городу подумать над своим будущим и разработать долгосрочную стратегию развития. Созданные в Глазго техники поэтапного наращивания импульса к развитию от фестиваля садов в 1988 году к культурной столице Европы в 1990 году и Городу архитектуры в 1999 году стали примером для подражания во всем мире.

Муниципальные модели, предполагающие использование консультаций с местным сообществом, часто приводят к смене структуры городского управления. Тилбургская модель, созданная в конце 1980-х и получившая награду Habitat, основана на включении в городскую программу целей и задач, согласованных с горожанами, которые выполняются и ежегодно подвергаются мониторингу. Программа модернизации Дуйсбурга была реализована путем составления городского бизнес-плана, который обеспечивал прозрачность и подотчетность деятельности муниципалитета. На таких же принципах была основана программа административной

реорганизации в британском Кирклисе. Примерами могут также служить разработанные в бразильском городе Порту-Алегри при мэре Тарсо Женто техники участия сообщества в городском бюджетном процессе и аналогичная инициатива в итальянской провинции Реджо-Эмилия. Модель управления районом, известная как *Regi de Quartier*, используется ныне в 60 французских городах. Она была также взята на вооружение в Нидерландах — в районах Опзомерен и Стенденвийк в Роттердаме, а также в Схидаме.

Модели, реализуемые бизнес-структурами, или Коалиции роста

Эти модели первоначально возникли в США. Первым прототипом стала “Аллегенская конференция”¹, которая действовала в 1940-е в Питтсбурге. Вначале она решала проблемы воздуха и воды, а затем на нее была возложена ответственность за решение задач городского обновления. Эта организация восстановила “золотой треугольник”, прошла еще несколько стадий развития и теперь занимается обновлением в социальной сфере. Примером такой модели может служить и “Балтиморская коалиция”, основанная в 1950-е. Ее первым проектом был офисный центр *Charles River*, а позднее она стала движущей силой широко известного проекта преобразования балтиморской внутренней гавани и создания там ряда крупных культурных центров. В Мельбурне члены подобной коалиции стали фактически управлять городом в обход структур, избранных демократическим путем. Это напоминает популярную в 1980-е в Великобритании модель корпорации городского развития. Более поздние коалиции использовали такие техники преодоления препятствий к развитию, как раскрытие законов о планировании и упрощение процедур контроля, которые приводили к повышению активности в городе.

Модели, основанные на партнерстве

Партнерская модель ориентирована с самого начала на создание объединенного органа, состоящего из представителей муници-

¹ “Аллегенская конференция по развитию сообществ” и ее территориальные подразделения совместно работают над стимулированием роста экономики и качества жизни в юго-западной Пенсильвании.

пального, частного и некоммерческого сектора, который должен содействовать реализации плана городского развития. Обычно у такого органа практически нет властных полномочий, необходимых для реализации плана, не занят он и текущим предоставлением услуг. Скорее, он как коалиция, имеющая общие интересы, оказывает влияние на определение стратегических направлений развития и на ход крупных проектов. Примером такой коалиции может служить проект “Аделаида 21”, который, вместо того чтобы напрямую обратиться к городским властям, стал форумом для выражения мнений других заинтересованных сторон: образовательных и культурных организаций, некоммерческого и частного секторов. Среди американских примеров можно выделить альянс *Sioux Falls Tomorrow*, в рамках которого представители 60 организаций и групп интересов за девять месяцев разработали стратегический план развития Южной Дакоты; *Lee-Summit* в Миссури, где процесс длился 18 месяцев и позволил 65 участникам подготовить план развития экономики, муниципальных услуг и качества жизни в городе; и, наконец, *Vision Indianapolis Tomorrow*, который привлек к разработке стратегического плана улучшения качества жизни в городе 90 представителей разных секторов. Ключевой вопрос — создаются ли в рамках этой модели подлинные партнерства? Как показывают примеры со всего мира, иногда такое сотрудничество не имеет общей повестки, или, если совместную стратегию все же удастся разработать, ее внедрение оказывается проблематичным из-за дефицита бюджета, других ресурсов или властных полномочий.

Гражданская креативность

Когда мы говорим, что муниципальные и частные организации должны сменить фокус деятельности, переосмыслить цели и задачи и яснее очертить круг своих возможностей, средством и принципом этой реформы является повестка “гражданской креативности”. В последние десятилетия XX века понятия “гражданского” и “государственного” подверглись суровой критике. Теперь с ними ассоциируются целый ряд негативных определений: бюрократия, канцелярищина, иерархия, неэффективность, уравниловка, меха-

нистичность, зашоренность и т. д. В общественном мнении они прочно ассоциируются с упущенными возможностями, неспособностью мыслить стратегически и общей несостоятельностью. Однако на протяжении столетия они обозначали саморазвитие, решение социальных проблем и модернизацию. Можно ли сегодня обновить эти концепции и привести их в соответствие с условиями XXI века? В то же время “частный сектор”, наоборот, представляет как средоточие положительных качеств. Для него характерны подвижность, быстрота реакции, ответственность, эффективность. Попробуем же теперь сместить фокус с необходимости реформировать систему муниципального управления, как бы остро эта проблема ни стояла сегодня, и сосредоточиться на вопросах, которые выходят за рамки устройства городской администрации.

Гражданская креативность — это процесс творческого решения проблем, направленный на достижение общественного блага. Его цель — создание непрерывного потока инновационных решений для проблем, возникающих в общественной сфере. Гражданская креативность дает возможность чиновникам и другим людям, заинтересованным в общественном благе, эффективно применять свои способности и воображение для совершенствования жизни с точки зрения системы политических и социальных ценностей. Это можно перевести на язык денег или нефинансовых факторов, измеряемых с помощью различных индикаторов. Люди, которые стоят на позициях социальной креативности, обычно верят в свои идеи и умеют убедить в них других. И это дает им право действовать в зоне риска, на грани общепринятых правил и процедур. Их поле деятельности лежит на пересечении личных интересов и коллективных устремлений, поэтому здесь часто стирается грань между “я” и “мы”. Именно креативность позволяет договариваться и сохранить равновесие в поле конфликтующих интересов, и, таким образом, она всегда так или иначе вовлечена в политику. Благодаря включенности в политическую сферу, креативность обладает огромным потенциалом, так как именно на политической арене лежат многие препятствия к развитию. Именно там находятся охранительные механизмы, которые обычно блокируют пути к новым возможностям. Гражданская креативность должна быть легитимизирована как полезная и достойная похвалы деятельность. В чем конкретно она состоит — зависит от ситуации и от контекста. В одном случае это могут быть инновационные ме-

тоды борьбы с преступностью, в другом — повышение уровня доходов маргинальных слоев населения, а в третьем — улучшение облика города. Неотложные вопросы городской жизни сами всплывают на поверхность: как нам цивилизованно и толерантно вести себя по отношению друг к другу, дабы чувствовать себя в безопасности в своих городах, или за счет чего рукотворная среда радует горожан или лишает их сил. Многие решения — от новых форм стимулирования работы общественного транспорта до сосуществования разных социальных слоев внутри одного жилого квартала — требуют изобретательности. Все это находится в сфере компетенции гражданской креативности.

Эта концепция может выглядеть эклектичной, однако именно в соединении вещей, казалось бы, несоразмерных и заключается ее сила. В самом деле, гражданское начало обычно выступает как достойное, необходимое и общественно ориентированное, а начало креативное — как захватывающее, дальновидное и предприимчивое. Комбинируя эти два подхода во вполне конкретных проектах, мы можем добиться реального обновления гражданской жизни городов.

Гражданская креативность обладает рядом уникальных качеств, суть которых в энтузиазме и глубоком понимании гражданского начала. Именно поэтому ее потенциал гораздо шире, чем возможности любых управленческих технологий. В отличие от креативности художника, которая может быть эгоистичной, направленной внутрь себя; гражданская креативность не эгоцентрична. Она включает умение слушать; воображение; способность улавливать политические настроения и умение быть “политическим животным” в лучшем смысле этого термина; желание взращивать и объединять политические силы; умение творчески снять напряжение и выступить с этически выверенными компромиссными предложениями; умение повести за собой людей и вдохновить различные группы на действия, выходящие за пределы их частных интересов, но полезные для общества в целом. Все это требует политических навыков, лидерских качеств и умения достигать консенсуса. Благодаря этому, гражданская креативность мотивирует людей, придает им силы, помогает проявлять инициативу, способствует росту компетентности и укреплению уверенности, а также “изменяет конфигурацию ресурсов, как государственных, так и частных, обеспечивая лучшие социальные результаты, повышая социаль-

ные стандарты и ценности и увеличивая социальный капитал” (Leadbeater and Goss, 1998). Именно таким образом творческие личности, работающие в гражданской сфере, воспринимают ценности, формируют ценности и создают дополнительные блага. Это великолепный ресурс, который необходимо возвращать.

Гражданская креативность связана с общественным и социальным предпринимательством, однако это не одно и то же. Социальное или коммунальное действие захватывает гражданскую сферу, но и выходит за ее границы. Оно осуществляется безотносительно к формальным механизмам, и вовсе не обязательно связано с органами власти. Зачастую социальные действия производятся именно потому, что гражданские действия потерпели неудачу. Гражданским устремлениям часто мешает реализоваться нерасположенная к риску, эгоистичная культура граждан. Гражданская креативность ищет пути преодоления этой проблемы, даже если это создает угрозу для гражданских властей. Креативность опасна, она разрушает устойчивое положение вещей, но иногда ее неиспользование несет в себе еще большую опасность. Она заставляет бюрократический аппарат, частный бизнес и организации, отвечающие за формирование социальной политики, действовать социально ответственно.

Создание богатства или генерирование ценностей?

Не существует никаких разумных препятствий для того, чтобы соединить лучшие черты тех культур, которые стоят за понятиями “гражданственности” и “креативности”. Вполне возможно быть креативным, решая общественные задачи, или быть предпринимателем в социальной сфере и в то же время учитывать принципы общественного благополучия. Креативная работа и управление рисками в общественно-государственной сфере отличаются от аналогичной деятельности в частной или некоммерческой организации. Мы не можем некритично переносить сюда техники управления бизнесом. Задача заключается в том, чтобы выделить креативные и предпринимательские качества, ассоциирующиеся с бизнесом, которые будут полезны в общественной сфере, и в то же время не станут препятствием в достижении общественных це-

лей. Комбинация гражданской и предпринимательской креативности помогает нам в поиске и идентификации ресурсов: денег; новых способов рассмотрения проблемы; старой культурной традиции, которую можно использовать для решения современных задач; неявных человеческих устремлений, на которые можно опереться, например, желание людей жить в более чистой среде. Здесь проявляется менеджерский этос, который заставляет постоянно искать и использовать новые возможности, позволяющие достичь значительно больших результатов, чем это доступно отдельному человеку. Гражданская креативность может многое заимствовать у бизнеса и некоммерческих ассоциаций, но у нее есть и свои уникальные качества. Она может “лучше всего научиться у себя самой, исследуя образцы собственной лучшей практики” (Leadbeater and Goss, 1998). Но и частному бизнесу также есть чему поучиться у гражданской креативности, так как ему нужно проявлять социальную ответственность в тех сообществах, в которых он работает. Ни один из секторов экономики не имеет монополии на креативность, есть лишь некоторые опережения и отставания в разных секторах.

Смешение двух культур может привести к возникновению дилемм. Гражданская сфера действует и завоевывает доверие путем установления формальных и неформальных правил, которые, в свою очередь, обеспечивают стабильность, устойчивость и структурированность общественной жизни в рамках определенного распределения ответственности. Креативные люди, наоборот, непрерывно проверяют на прочность правила и границы, подвергают их сомнению и иногда нарушают. Поэтому чем более креативный человек работает в общественной сфере, тем более твердыми должны быть его принципы и взгляды, тем более защищенной от коррупции должна быть этическая позиция. В противном случае велика опасность ступить на дорогу оппортунизма.

Создание импульса к действию

Что движет гражданской креативностью? Существуют два важнейших фактора: новые способы измерения общественного блага и общественный диалог. Такие общественные органы, как муниципалитеты, не имеют конкурентоспособных методов стимулиро-

вания инновационного процесса. Однако такие методы появляются, как только мы принимаем концепцию “города-корпорации”, в котором горожане являются акционерами. Это предполагает наличие прозрачной системы отчетности; переход к бюджетированию, ориентированному на результат; делегирование полномочий или представление об “оптимальной цене”. Инновации в общественной сфере не обязательно предполагают прямой возврат вложенных средств, хотя именно это движет креативностью в бизнесе. Каков же эквивалент стремления к прибыли для государственного сектора, каковы в нем критерии успеха? Для избираемого должностного лица это может быть переизбрание, либо похвала за хорошо выполненную работу. Что же остается на долю гражданского служащего или организации в целом? Это зависит от целей. В частности, могут быть использованы следующие индикаторы: уменьшение использования ресурсов или уровня загрязнения окружающей среды; рост общественного согласия и ослабление фрагментации социума, выраженные в сокращении числа случаев вандализма и разводов; изменение поведения людей, например, переход от пользования личными автомобилями к пользованию общественным транспортом.

Другим средством создания креативного импульса является общественный диалог, сосредоточенный на теме “общественного блага” и основанный на общей убежденности в том, что общественно-государственный сектор может вновь стать двигателем обновления городской жизни, — если только он воспримет новый этос и новую, ясную картину будущего. Тема “общественного блага” будет обсуждаться вновь и вновь. Очевидно, что минималистское определение, отождествляющее его с институтом избранных представителей, уже не подходит. Выборы дают политикам общий мандат, и необходима дальнейшая легитимизация их решений. Избранные политики могут распорядиться, чтобы чиновники провели анализ того, что является, а что не является общественным благом в сфере их юрисдикции. Методы такого анализа могут включать работу с фокус-группами, проведение заказных исследований или опрос внешних экспертов. Это довольно технократическая модель, предполагающая, что исследование проводится непредвзято. Однако политические партии обыкновенно не заказывают исследований с открытой повесткой, а стремятся с помощью исследовательской работы подтвердить справедливость соб-

Там, где есть общественный контроль —
казна на замке (Порту-Алегри, Бразилия)

В бразильском городе Порту-Алегри сформировалась традиция участия людей в принятии правительственных решений. Таршу Женру, который занимал пост мэра города в 1993–97 годах, подверг сомнению традиционную систему взаимоотношений между государством и обществом и предложил новую философию, которая нашла выражение в практической модели бюджетирования, основанного на участии граждан. Достижением администрации Женро стало внедрение в практику городского планирования концепции гражданского контроля, а также привлечение горожан к принятию решений путем включения местных профессионалов, предпринимателей и активистов в состав местных советов, которые определяют долгосрочную политику города. Как говорит Женро, “единственной фундаментальной реформой государственного устройства является реформа системы отношений между властью и обществом. ... Целью такой реформы является соединение представительной демократии с контролем общества за политикой властей”.

Эта система начала складываться еще при Оливио Дутра, в администрации которого Женро работал вице-мэром в 1989–1992 годах. Однако она достигла расцвета уже при самом Тарсо Женро, так как общество приобрело опыт принятия решений, а финансовое положение муниципалитетов укрепилось благодаря налоговой реформе. Составление бюджета начинается снизу. Город Порту-Алегри разделен на 16 районов, в каждом из которых есть народный совет, составленный из представителей различных гражданских ассоциаций, клуба матерей и других местных групп. Общегородская организация, Совет представителей, формируется из членов народных советов, по двое от каждого, которые избираются в своем округе. Несколько чиновников мэрии поддерживают постоянную связь с этими организациями.

Совет представителей формирует городскую повестку, так как именно он составляет список приоритетов для реализации муниципальных работ. Это делается в тесном сотрудничестве с делегатами, каждый из которых представляет 30 жителей и

выбирается соседями. Вначале делегаты составляют список потребностей, включающий такие проекты как строительство школ или медицинских центров, прокладка канализации или замена дорожного покрытия. Затем делегаты и Совет представителей встречаются с чиновниками из городской администрации и вместе с ними определяют “удельный вес” каждой заявки, который соответствует проценту населения, нуждающегося в осуществлении того или иного проекта. Приоритеты определяет Совет представителей. В 1998 году приоритетными направлениями стали улучшение санитарных условий, мощение улиц и строительство жилья. Таким образом, заявка на мощение улицы перед школой получает больший вес, нежели аналогичная заявка для улицы, на которой расположены лишь несколько жилых домов. Окончательное решение о распределении муниципальных средств принимается в рамках трехсторонней встречи чиновников городской администрации, Совета представителей и палаты советников, избранных в ходе общегородских выборов. Обычно в ходе такого бюджетного цикла рассматривается около 1500 заявок на выполнение общественных работ, из которых могут быть профинансированы чуть более 200.

После отбора финансируемых проектов представители осуществляют надзор за выполнением каждого из них и мониторинг расходования средств. Потребовалось время и значительные усилия, направленные на изменение менталитета, чтобы разработать эту систему принятия решений о расходовании муниципальных средств, в которой задействованы по крайней мере 1000 различных местных групп и 1200 делегатов, потому что первоначально люди не знали, как они могут в этом участвовать.

Система трехстороннего взаимодействия между мэрией, выборными городскими советниками и представителями городских округов сложилась не сразу. Первоначальный замысел заключался в том, что Совет представителей должен принимать все решения, однако вскоре это было признано недемократичным, поскольку снижало значение муниципальных выборов. Окончательная модель вернула легитимность электоральному процессу; она сочетает участие граждан и органов представительной демократии. Концепция подотчетнос-

ти и местного самоуправления глубоко укоренилась в Порту-Алегри. Следующим шагом в ее развитии стали тематические советы, определяющие долгосрочные стратегические планы развития города. В результате реформы появилась и созданная гражданами независимая организация “Взгляд на бюджет”, в задачу которой входит мониторинг расходования муниципальных средств и критика бюджетного процесса. Система эта стала весьма популярной. В 1997 году, когда Женро оставлял своему преемнику вполне платежеспособный город, его рейтинг доверия составлял 75%. Опрос общественного мнения показал, что 85% населения города либо принимало участие в составлении бюджета, либо позитивно оценивает эту практику. Успех бюджетирования с участием жителей теперь может быть и измерен: Порту-Алегри занимает первое место среди столиц бразильских штатов по показателям качества жизни. Модель бюджетирования с участием горожан применяют сегодня в Белу-Оризонти, столице третьего по значению штата Бразилии, и в 50 других бразильских городах. Она также внедряется в Аргентине, в Буэнос-Айресе и Росарио, и в столице Уругвая Монтевидео.

Источник: Lucy Conger, *Urban Age Magazine*, World Bank, Spring 1999

ственного понимания природы общественного блага. При этом их априорные представления об общественном благе чаще всего продиктованы стремлением потратить электорату. Определение общественного блага — это не только жонглирование статистикой. В реальности установление и легитимизация приоритетов происходят беспорядочно, решения никогда не бывают безупречными, особенно когда речь идет о создании баланса интересов различных секторов во имя общественного блага. Например, снижение лимитов скорости на городских улицах может спасти десять жизней, но приведет к потере времени для миллионов горожан. Сложность в том, что решения, принимаемые во имя общественного блага, могут быть непопулярными.

Разного рода кампании, которые проводят инициативные группы или благотворительные организации, иногда утрируют некоторые проблемы, однако это делается с правильными намерения-

ми. Превращение проблемы в сенсацию (а именно так поступили “зеленые” с вопросами охраны окружающей среды) позволяет ввести ее в политическую повестку дня. Частный бизнес, стремясь к получению прибыли, может одновременно действовать в интересах общества — одно не исключает другого. Гражданская креативность должна ориентировать бизнес на решение задач, способствующих общественному благу. Этого можно достичь, пробуждая в предпринимателях интерес к открывающимся в этой сфере возможностям, создавая стимулы к инновациям в области строительства жилья для малоимущих, улучшения состояния окружающей среды или предпринимательской деятельности среди незащищенных слоев населения. Полезные для общества проекты могут появиться из любого источника, государственного или частного.

Для развития гражданской креативности необходима особая организационная культура, легитимизирующая риск. Это требует культурных перемен в большинстве государственных организаций — от местных властей до университетов. Креативность не станет здесь движущей силой, пока не будут преодолены издержки бюрократического менталитета, без этого творческих людей просто невозможно будет удерживать. Во-первых, их отпугивает атмосфера, так как они быстро понимают, что их способность продуктивно работать ограничена. Во-вторых, они обычно имеют возможность лучше зарабатывать в других местах. И это — ключевые проблемы государственных организаций: они не могут создать для своих работников достаточные финансовые стимулы и не могут предоставить людям самостоятельность в ходе осуществления тех или иных программ. И в-третьих, в государственной сфере идет постоянная борьба с недостатками, которая создает у работников неуверенность. Вспомним, как освещает пресса деятельность социальных работников, учителей или чиновников. Это деморализует, ведет к потере целеустремленности и отодвигает творческие способности на последнее место в списке достоинств. (См. также Leadbeater and Goss, 1998.)

Глава 8

Новое открытие креативного города

Матрица городских инноваций

По каким критериям можно оценивать креативность и инновационность городского проекта? Матрица инноваций дает городам возможность определить свою относительную креативность и свое место на шкале инноваций. При этом рассматриваются такие вопросы: “Насколько инновационен проект?”, “Каков он в сравнении с примерами лучшей практики?” или “Что можно сделать иначе?” Оценка и сравнение в сопоставимом масштабе способствуют рефлексии, пониманию и обучению. Разумеется, на первом месте всегда стоит вопрос, насколько найденное решение соответствует местным потребностям, а внутренний креативный потенциал проекта рассматривается во вторую очередь.

Матрица инноваций была впервые описана в книге “Инновационные и устойчивые европейские города” (Hall and Landry, 1997). Она позволяет оценить уровень инновационности проекта, служит инструментом самоконтроля и сравнения с эталонами. Этот метод не претендует на роль последней инстанции, он лишь помогает оттачивать мысли и суждения. И он вовсе не предполагает, что город должен непрерывно генерировать инновации. Матрица также помогает показать в наглядной графической форме, каково место города в мировой системе инноваций. Конечно, город может сделать свою местную или региональную версию такой матрицы и задаться вопросом: “Что нового мы сделали в нашей ситуации?” Но задача любого города, на севере он находится или на юге, заключается в том, чтобы оценить свои достижения, сопоставив их с примерами лучшей практики.

Творческое воображение может включаться на любой стадии проекта. Оно может проявиться, например, в создании оригинальной концепции, или в использовании технологии, или в применении новых механизмов менеджмента или внедрения проекта. Инновации неизменно предполагают творчество: умение по-новому взглянуть на проблему, вероятно, даже переформулировать ее, получив в результате совершенно иную проблему с иным набором возможных решений. Порой такой креативный прорыв бывает фундаментальным. Таковы, например, предложения лечить психические заболевания вне психиатрических клиник, или не пытаться приспособлять города к автомобилям, а решать транспортные (и одновременно экологические) проблемы путем ограничения движения в некоторых частях города. В иных случаях совершается прорыв второго порядка, не предполагающий смены парадигм, однако ведущий к переосмыслению проблемы и открытию новых решений. Существует, таким образом, целый спектр или цепочка инновационных решений. Их число в некоторой степени зависит от позиции наблюдателя. Однако будет полезно рассмотреть по крайней мере семь типичных ситуаций.

1. Смена парадигм — в том смысле, как это первоначально определял Томас Кун (1962): принятие абсолютно нового способа упорядочивания реальности и концептуализации мира. Такая смена мировоззрения и подходов полностью изменяет все сферы человеческой деятельности. Однако это происходит не часто. Из недавних примеров можно сослаться на понятие устойчивого развития, появление которого кардинально изменило наше понимание городской экономики, окружающей среды, социальной и культурной жизни. Оно основано на идее целостного, интегрированного мышления и стремлении понять механизмы взаимосвязи и взаимозависимости воздействий любого рода и на любом уровне. Результатом принятия этой парадигмы стал переход от концепции города как машины к восприятию его как живого организма, которому свойствен обмен веществ и т. д.
2. Парадигмальный сдвиг. В этом случае происходит существенное переосмысление проблемы в рамках определенной сферы деятельности, или, может быть, открытие новой проблемы, либо нового решения, которые приводят к изменению стратегии. Зачастую в таких случаях проблему перевора-

чивают “вверх дном” и трактуют ее как новую возможность, например, начинают рассматривать отходы как ресурс. В иных случаях происходит полное переосмысление проблемы, как это произошло в городском управлении с появлением представлений о социальном участии. Среди примеров последних двадцати лет можно отметить такие сдвиги, как планирование транспортного развития с точки зрения ограничения использования, а не поощрения автомобильного движения; или концепция перехода городской экономики от приходящих в упадок отраслей, таких как промышленное производство, к растущим отраслям — сфере услуг и туризму. Иллюстрацией парадигмального сдвига может служить и ежегодное строительство ледяного замка в финском городе Кеми. Создателям этого проекта удалось превратить в достоинства слабые стороны городской ситуации: холод, снег и закрытие в городе бумажной фабрики. Благодаря привлечению туристов, этот проект придал устойчивость городской экономике. Еще один пример — помощь бездомным в обретении самостоятельности, оказанная журналом *Big Issue*.

3. Базисная инновация. Сдвиг парадигмы приводит к открытию новых путей достижения цели. Практически всегда это влечет за собой появление новых конкретных решений. Примерами могут служить: идея преобразования городских центров в пешеходные зоны (впервые осуществленная в немецком городе Эссене в 1904 году); либо идея проведения на городских площадях фестивалей, способствующих привлечению туристов и обновлению центральных и “срединных” зон города, включая переоборудование бывших промышленных и складских зданий (как это было сделано в Ковент-Гарден в Лондоне в 1970-е); либо принцип “нулевой толерантности” как способ борьбы с преступностью в Нью-Йорке. И, наконец, более курьезный пример: нью-йоркский зоопарк первым представил на рынке новый коммерческий продукт — садовое удобрение под названием “зоопоо”, сделанное из экскрементов животных. Впоследствии его стали делать в зоопарках по всему миру.
4. Лучшая практика. В эту категорию попадают яркие примеры реализации уже существующих идей, признанные уникальными. Примерами такой практики могут служить создание

- пешеходных зон в Мюнхене в 1970-е или возрождение при-
морской части Барселоны в 1990-е. В обоих случаях проекты
были связаны с проведением Олимпийских игр. В других
областях примерами лучшей практики можно считать внед-
рение новых форм комбинированной социально-экономи-
ческой отчетности, предназначенной для оценки эффек-
тивности проектов возрождения городов; экологического
аудита; системы инициативного строительства жилья; про-
ектов, в которых дети выступали в роли планировщиков;
или участия горожан в формировании городского бюджета.
5. Хорошая практика. Примеры достижения высоких стандар-
тов, которые не являются уникальными, однако могут быть
легко кодифицированы или описаны в путеводителях по хо-
рошей практике городского планирования. Повсеместно
внедряемые ныне в рамках планирования процедуры кон-
сультаций с местным населением могут быть примером хо-
рошей практики, хотя на определенной стадии сама идея
консультаций одновременно представляла собой и смену
парадигм, и инновацию. Другие примеры – партнерства
между муниципальным и частным секторами, направленные
на возрождение района; издание ежегодных городских отчет-
тов; хороший дизайн городской мебели и малых архитектур-
ных форм; строительство жилья, соответствующего экологи-
ческим стандартам, и энергосберегающих зданий; создание
аллей для верховой езды в городских парках.
6. Плохая практика. Продолжение практики, в которой уже
были найдены изъяны, например, строительство внутриго-
родских магистралей, прорезающих устоявшиеся жилые
районы или торговые центры городов; создание городских
гетто путем концентрации жилья для малоимущих; уничто-
жение старой структуры города; или пренебрежение этни-
ческим разнообразием. Такие решения неизбежно лишают
город возможностей устойчивого развития, так как они рас-
калывают сообщества и усиливают социальное напряжение.
Обычно их причиной становится невежество или инерция.
Даже удивительно, как распространены до сих пор примеры
плохой практики, несмотря на многочисленные и хорошо
известные свидетельства их негативных последствий для го-
рода.

7. Катастрофическая практика. Деятельность, которая созна-
тельно и даже нарочито направлена против принципов креа-
тивного, устойчивого и справедливого развития городов. На-
пример, современное строительство, которое полностью
игнорирует существующий городской контекст и предпола-
гает снос традиционных районов; пренебрежение интереса-
ми социально незащищенных слоев населения, ведущее к их
быстрому экономическому и социальному упадку; отказ от
консультаций с теми, кого затрагивают те или иные решения.
И в этом случае приходится только удивляться, насколько
широко распространены подобные практики.

Начиная с парадигмального сдвига и кончая хорошей практи-
кой, каждая фаза имеет свой жизненный цикл. Она не продолжа-
ется бесконечно. Новые идеи рожают новую практику, которая
внедряется, становится общепринятой, но в какой-то момент мо-
жет опять потребовать переосмысления, так как перестает удовле-
творять новым требованиям и задачам. Естественно, лучшая прак-
тика может со временем стать плохой практикой, или быть ею с
самого начала – в зависимости от контекста. Смена парадигм про-
исходит потому, что старые способы понимания или деятельности
перестают соответствовать сегодняшним задачам. К примеру, по-
нятие устойчивости возникло как реакция на страх перед экологи-
ческой катастрофой из-за неправильного использования ресурсов
планеты, подстегиваемый такими публикациями как книга Рей-
чел Карсон “Молчаливая весна” (1962). При этом парадигма ус-
тойчивости заняла место старой парадигмы “роста любой це-
ной”. Такие инновации, как ограничение дорожного движения,
создание культурных кварталов, электронная демократия, дерев-
ни с солнечными батареями и т. п., были в свое время примерами
лучшей практики, но после широкого их внедрения стали лишь
образцами хорошей практики. Если проверенные и широко осво-
енные решения будут существовать слишком долго, то перед ли-
цом нового знания они могут превратиться в образцы плохой или
даже катастрофической практики.

В любом городе на любой стадии развития городские политики
должны задаваться вопросом, можно ли подойти к решению задач
более творчески, чтобы решения были экономичными и позволя-
ли достигать более сложных целей. Креативность и инновацион-
ность можно оценивать в различных отраслях, разных тематиче-

ских областях и в разнообразных сферах реализации политики – в экономическом развитии, в решении экологических проблем, в управлении и оценке эффективности. Об этом пойдет речь ниже. Другие области приложения этого метода описаны в книге “Устойчивые и инновационные города”; они включают такие темы как социальное согласие; коммуникация и участие граждан; развитие транспорта – от ограничительных мер до внедрения новейших способов передвижения людей в городе; городская инфраструктура; новые методы строительства, финансирования и управления жилищным фондом; и, наконец, роль культуры в развитии своеобразия места.

Концептуальные вопросы

Можно говорить о таксономии урбанистических инноваций, показывая, как они зарождаются, развиваются и распространяются. Основанная на этом классификация – инструмент весьма полезный, однако она не является ни простой, ни линейной. В этом разделе мы обсудим целый ряд дополнительных факторов, влияющих на этот процесс.

Зависимость от контекста, времени и пространства

Наиболее фундаментальная трудность заключается в том, что инновации возникают, развиваются и копируются в специфических контекстах, в определенное время и в определенных местах. Лишь немногие из них, скажем, использование интернет-технологий, распространяются в городах по всему миру без ограничений. Большая же часть распространяется через сети родственных организаций, зачастую беспорядочным и непредсказуемым образом. Некоторые страны, регионы или города развивают инновации раньше других, потому что они “готовы” к ним. Важнейшее место занимают объективные факторы, например, “проблемы, ждущие своего решения”, или наличие такого уровня понимания, при котором политики готовы принять новые идеи. В результате инновация может получить широкое распространение, несмотря на то, что города едва лишь начали ее применять. Германия, например, была пионером в создании пешеходных зон в городских центрах, и к

середине 1970-х это стало стандартом в немецких городах. Другие европейские страны стали применять это решение значительно позже. В данном случае задуматься над ограничением дорожного движения заставили внешние факторы – уровень автомобилизации и экологическое просвещение. В самом общем случае границы возможного определяет местная ресурсная база. Так, для привлечения туристов на холодную северную территорию финны разработали прекрасную инновационную идею ледяного замка, которая совершенно нереализуема на юге; в то же время, они бы не смогли изобрести у себя деревню с солнечными батареями.

Могут ли креативность и инновация быть навязаны силой?

Инновации не обязательно приходят поодиночке, чаще они концентрируются в определенных местах, иногда почти случайно, а иногда в результате обдуманной политики. Проект Эмшер-Парка в Германии являет собой один из немногих примеров тщательно спланированного кластера инновационных проектов, которые превращают слабые стороны ситуации в сильные. Территория, деградировавшая в результате индустриального использования, стала зоной исследований и разработок, направленных на поиск решений проблем деградации земель. Каждый проект имеет здесь свои особенности, однако уникальность ситуации заключается в синергии этих проектов, которая делает достижения всего кластера большими, нежели сумма его частей.

В отличие от Эмшер-Парка, кластеры, которые мы обнаружили в ходе нашего общеевропейского исследования образцов лучшей практики в северной Швейцарии, Южной Германии, вокруг Фрейбурга и Карлсруэ, в Эльзасе и Лотарингии, в Эмилии-Романье вокруг Болоньи и в Вене, не были специально спланированы. Они возникли и выросли в результате конкуренции, имитации и обмена квалифицированным персоналом, т.е. в результате процесса формирования креативной среды. Конкуренция была не только сугубо экономической, скорее, это было соревнование за лучшее качество городской жизни. Ключ к успеху лежал в устойчивом культурном развитии, которое и служило источником благосостояния. Это обеспечивалось разнообразными способами: от прогрессирующих тарифов на электроэнергию, направленных на обузда-

ние расточительных пользователей, до инноваций в социальной сфере, например, интересных нововведений в работе с безработной молодежью или нелегальными мигрантами в Болонье.

Отсутствие линейного прогресса

Инновации не развиваются линейно. Городская креативность часто включает рискованные попытки возвращения к истории и даже использования, либо нового применения каких-то идей из прошлого. Восстановление функций городских площадей оживляет старые традиции средневековых итальянских городов; обращение к местным традициям частично приостанавливает процесс глобализации; освоение зданий старой промышленной застройки раскрывает их уникальные свойства, например, использованные при их строительстве прекрасные материалы, которые отсутствуют в современных зданиях. У туземных народов есть “естественный принцип” менеджмента ресурсов, который мы бы сегодня назвали принципом устойчивости. Для них западное учение об устойчивом культурном развитии означает лишь возвращение к старым истинам. Их добродетели, частично утраченные, сейчас возвращаются и оказываются инновационными, особенно для народов с короткой историей.

Таким образом, инновации часто бывают циклическими: люди возвращаются к старым идеям, подходам и проектам, хотя и на другом технологическом уровне. Технологии и материалы, использованные для строительства площади, могут меняться, но ключевая идея создания публичного пространства остается прежней.

Связь инновационности и культуры

Культурные факторы, которые относят к “нематериальным”, играют, тем не менее, определяющую роль. Поэтому то, что в одном случае становится примером лучшей практики, в другом может быть практикой плохой. Либерально-демократическая модель общественного устройства считается априори хорошей на Западе, но не в Сингапуре и не в исламском мире. Таким образом, сама таксономия нововведений несет в себе ценностную нагрузку и содержит ряд допущений, которые нуждаются в прояснении. На протяжении всей этой книги мы утверждаем, что создание инструментов актив-

ного участия людей в экономической, политической и социальной жизни — положительное явление; что партнерство и связи между разнообразными организационными формами — государственными, частными, некоммерческими создают полезную синергию; что культура в своем простейшем определении — кто мы такие и во что мы верим — имеет первостепенное значение для создания уникальной и своеобразной городской среды. Можно и полезно подходить с едиными мерками к инновациям в рамках Европы или, шире, “западного общества”, либо в рамках исламского мира, но во многих отношениях они не применимы в глобальном масштабе.

Это заставляет поставить фундаментальный вопрос: существуют ли принципы креативного развития городов, которые являются истинными независимо от местных обстоятельств? Например, существуют ли “истины”, относящиеся к внешнему облику городов или к их жизнеспособности, которые оставались бы неизменными во времени и пространстве, как неизменно “золотое сечение” в архитектуре или коллективные “истины” Мамфорда, Линча и Джейкобс?¹ Можно ли сформулировать универсальные принципы, которые будут применимы в течение всей истории городов? И здесь снова на сцену выходят культурные факторы. Градостроительные принципы исламской, греческой, римской и индийской традиций по разному отвечают на вопросы, что создает гармонию и целостность городов, и как должны люди “себя вести” в городской среде. Можно ли совместить эти принципы различных культур? В самом общем случае это так. Все они, например, стремятся соблюсти необходимый баланс между частной и публичной жизнью, соотношение пришельцев и коренных жителей. Однако в деталях обнаруживаются существенные различия. Для исламской традиции существенно, чтобы чужой не мог заглянуть внутрь дома, так как он может увидеть женщину в неподходящем уборе. Архитектура должна была это учитывать — для этого возводились высокие стены и тщательно выбиралось расположение окон.

¹ Льюис Мамфорд (Mumford) — американский философ и социолог. По его мнению, техника и технология должны служить человеку и выражать собственное человеческие ценности. Один из путей такого служения — “интегративный дизайн”, разработанный Мамфордом способ соединения искусства и массового производства.

Кевин Линч (Lynch) — один из первых информационных архитекторов, географ, автор книги “Образ города”. Линч первым начал строить ментальные карты.

Джейн Джейкобс (Jacobs) — американский социолог и урбанист, автор книги “Жизнь и смерть великих американских городов” (1961).

Общие принципы устойчивости среды, судя по всему, одинаковы для всех культур, однако их применение существенно различается. Например, структуры взаимопомощи, основанные на сотрудничестве, имеют прочные корни в некоторых культурах, в то время как иные культуры, склонные к индивидуализму, их отвергают. Характерно, что американские подходы к развитию построены на стимулах, связанных с рыночными механизмами и индивидуальным “выбором”, и существенно отличаются от тех традиций, которые культивируют коллективные действия. Будет ли полезен и эффективен свободный рынок в любом культурном контексте?

Возможность воспроизведения проекта

Возможность повторения проекта в новой ситуации определяется как культурными факторами, так и уровнем развития города. На первый взгляд, многие проекты в принципе поддаются воспроизведению, однако на практике это получается не всегда. Поскольку особенности ситуации влияют на результат применения алгоритма действий, крайне важно провести оценку факторов и механизмов, ведущих к успеху любого проекта. Люди бывают разочарованы тем, что не могут достичь успеха, используя уже проверенные где-то рецепты. Кроме того, воспроизведение инновационного проекта — будь то техника мозгового штурма, или форма жилищного кооператива, или инициатива по переработке мусора — зависит от навыков и опыта включенных в него людей. Важными факторами являются также цели, приоритеты и личные отношения заинтересованных сторон; местоположение и социальная ситуация, в которых осуществляется проект; объем доступных ресурсов и отведенное время.

Непредусмотренные слабости

В любом нововведении или в образце лучшей практики может скрываться непредусмотренная или невидимая слабость. Или она может обнаружиться в них со временем. Например, может оказаться, что пешеходные улицы ночью пустеют и это вызывает рост преступности или страх перед ней. В результате может потребоваться небольшое дополнительное нововведение, скажем,

возвращение движения транспорта в вечернее время. Однако, даже если и обнаруживаются подобные обстоятельства, они сами могут стимулировать инновационный процесс. Так, в результате мозгового штурма жители района Истерхаус в Глазго открыли собственную букмекерскую контору, чтобы не зависеть от коммерческих заведений такого рода, резонно полагая, что если уж они так часто играют на скачках, то пусть уж доходы остаются в местных карманах. Таким образом, креативные решения несут в себе как семена будущих новых трансформаций, так и семена собственной кончины.

Абсолютная и относительная креативность

Редкий проект бывает “абсолютно” креативным — настолько креативным, что никто никогда ни о чем подобном не помышлял. Таковыми являются лишь ключевые, этапные нововведения. Чаше проекты отличаются относительной креативностью: они являются новаторскими в данных обстоятельствах и в данном месте. Многие городские политики с узким кругозором считают, что их инициативы креативны, даже если похожие проекты уже были реализованы в соседнем городе или соседней стране. В принципе, в этом нет ничего плохого. Это не ослабляет проект до тех пор, пока его исполнители учатся у своих предшественников. Как уже было сказано, важна не абсолютная инновационность затеи, но эффективность решения проблемы. Конечно, “копия” инновации, помещенная в более консервативную среду, может испытывать не меньше трудностей при внедрении, чем испытал в свое время оригинал.

Подсчет стоимости внедрения образцов лучшей практики

Насколько мы знаем, не было пока еще ни одной попытки методично подсчитать организационные затраты, финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для применения в городе пакета признанных, уже существующих и исследованных образцов лучшей практики в различных областях городской жизни. Если логика креативного города в целом верна, то следование лучшим образцам во всех сферах — от экономического возрождения до социального развития и бережного отношения к окружающей сре-

де — должно дать городу конкурентные преимущества и максимизировать его потенциал. Это объясняется особенностями лучших креативных практик, в частности, заложенным в них принципом “добиваться большего меньшей ценой”, то есть добиваться более эффективного и действенного решения проблем. Лучшие практики не обязательно будут стоить дороже, ибо по своей природе они ориентированы на экономию ресурсов. Процедуры учета, необходимые для оценки стоимости внедрения таких проектов, должны быть динамичными. В них необходимо применять более широкие критерии оценки, нежели те, что обычно используются в финансовой сфере, включая учет прямых и косвенных социальных последствий. Например, существенное значение может иметь вопрос, способствует ли данная инициатива сокращению преступности в районе. В ходе внедрения в городе образцов лучших креативных практик возникают две взаимосвязанные проблемы. Первая относится к созданию в городе креативной среды. Вторая — это нехватка людей, которые могли бы последовать за инновационными идеями и быть их носителями.

Жизненные циклы

Каждая креативная идея имеет срок годности. Инициативы рождаются, развиваются, распространяются, используются, но в какой-то момент от них, возможно, придется и отказаться. Понимание жизненных циклов позволяет рассматривать рождение, расцвет и упадок как естественный процесс, предохраняет от самодовольства, косности и рутины. Оно дает возможность чувствовать направление эволюции каждой инициативы и постоянно отдавать себе отчет в том, насколько воплощается ее замысел и насколько он способствует развитию городских креативных идей и инноваций. Также понимание жизненных циклов предполагает создание бюджета инноваций, проведение мониторинга или оценки с помощью эталонного тестирования, необходимого для своевременной корректировки проекта. Это не значит, что проект должен непрерывно изменяться, но процесс оценки его эффективности должен быть постоянным. Некоторые вещи останутся без изменений — дело в том, чтобы их неизменность была сознательным выбором и

таблица 8.1 / экономическое возрождение

	Пример	Время и место
Смена парадигм	Услуги как ключевая отрасль экономики До этого доминировало физическое производство Информация и знания как двигатель городской экономики	Бостон (США), 1975 Район Силиконовой Долины (США), начало 1990-х
Парадигмальный сдвиг	Корпорации городского развития - передача особых полномочий и автономии низшим уровням власти для развития городских районов - создана возможность партнерства между частным и муниципальным секторами Предпринимательские зоны - предоставление специальных стимулов и концессий для ускорения процесса развития города на пустынных и изъятых участках	Нью-Йорк (США), 1975 Лондон (Великобритания), 1981
Инновация	Новое использование старых зданий - до этого преобладала политика уничтожения - понимание, что приспособленные здания развивают ощущение своеобразия, идентичности места и могут приносить доход Городской и индустриальный туризм - за исключением мировых городов (таких как Лондон или Париж) и городов-сокровищниц мирового искусства (таких как Флоренция), туризм в основном был способом покинуть город	Лоуэлл (США), 1977 середина 1970-х
Лучшая практика	Культурные города - использование культуры как импульса для возрождения и маркетинга городов Система ежегодных культурных столиц Европейского Союза	Афины (Греция), начиная с 1985 и поныне Барселона (Испания), 1987
	Развитие прибрежной зоны - реинтеграция старых портовых зон в городскую среду — часто важное средство возрождения городов - мореходство как форма досуга, а не торговли	Балтимор (США), начало 1980-х
Хорошая практика	Переоборудование старой индустриальной застройки - различное использование: от офисов, центров искусств и выставочных площадок до жилья	начиная с 1980-х и по настоящее время

Плохая практика	Уничтожение старых структур - продолжающаяся практика, вызывающая "потерю памяти" и социальную напряженность в рамках существующих сообществ и потерю экономического потенциала	Сингапур, начиная с 1980-х и по настоящее время
------------------------	---	---

таблица 8.2 / окружающая среда

	<i>Пример</i>	<i>Время и место</i>
Смена парадигм	Устойчивое развитие	Осло (Норвегия), 1987 и ранее (см., напр., "Пределы роста", доклад Римского клуба, 1972)
Парадигмальный сдвиг	Устойчивое развитие города Принцип "кто загрязняет, тот платит" Устойчивое развитие региона	Фрейбург (Германия), начало 1970-х — 1980-е Эмшер-Парк (Германия), начиная с 1991 и по настоящее время
Инновация	Устойчивый транспорт	Амстердам (Нидерланды), начало 1990-х; Гренобль (Франция), 1997 Бристоль (Великобритания), 1996 В окрестностях Афин (Греция), 1978 Страсбург (Франция), 1971 Перуджа, Орвието, 1970-е
	Автобусы на газе	Мюлуз (Франция), 1991
	Деревня на солнечных батареях	Напр., Лестер (Великобритания), 1991
	Мониторинг качества воздуха	Ля Рошель (Франция), 1991
	Эскалаторы как транспорт	Монпелье (Франция), Амстердам (Нидерланды), 1970-е
Лучшая практика	Экологический аудит	Германия, начало 1980-х
	Экологический город	Оэйрас (Португалия), 1993
	Система Autoplus ¹	
Хорошая практика	Развитие велосипедного движения	
	Раздельный сбор отходов, компостные кучи на заднем дворе	

1 Autoplus — мульти-модальная концепция развития общественного транспорта, применяемая во французском городе Ля-Рошель. Она предполагает эффективное и экологичное использование не только автобусов, но и автомобилей, лодок, велосипедов и государственных такси.

Энергетически эффективное строительство	Вена (Австрия), Гамбург (Германия), середина 1980-х
Зеленая лесополоса вдоль железнодорожных путей	Мадрид (Испания), 1980-е

Плохая практика Строительство жилья вдоль сильно загруженных автомагистралей

результатом оценки. И все же в долгосрочной перспективе должно измениться многое. Креативный город — это процесс, а не состояние, путешествие, а не пункт назначения. Креативный подход основан на убеждении, что проблема никогда не получает окончательного решения. Это — двигатель всякого творческого процесса. Такой подход близок к принципу тотального менеджмента качества в бизнесе, где непрерывный цикл улучшения становится внутренней характеристикой деятельности.

Понимание жизненных циклов помогает анализировать ситуацию и вовремя определять, удовлетворяет ли проект текущим потребностям. Оно позволяет решать, когда следует внедрять новую инновацию, а когда лучше оставить все по-старому, даже если это касается отлаженных аспектов деятельности организации. Каждый внутренний элемент структуры организации и каждый внешний проект должен быть объектом анализа и может стать предметом инновационной деятельности. Опасность заключается в том, что креативные проекты часто развиваются на периферии и почти ничем не угрожают ядру организации. Они рассматриваются как дополнение, как средство решения частной проблемы, в то время как причина проблемы может исходить от самого организационного ядра. Креативность требует формирования нового организационного и управленческого этоса, в котором адаптация и перемены выходят на передний план. Это заставляет задавать такие вопросы: создан ли достаточный импульс для развития? Нуждается ли проект в подкреплении? Идет ли он правильным путем? Не нуждается ли он в изменении? Должен ли он распространяться шире? Благодаря этому достигается внутреннее понимание процесса развития. Кроме того, идея жизненного цикла предоставляет нам систему анализа, инструмент для контроля деятельности и оценки достижений. Оценивая инновационную ситуацию в динамике, политики могут разбить проект на фазы и, соответственно, группировать вопросы по следующим рубрикам:

таблица 8.3 / управление

	Пример	Время и место
Смена парадигм	Предоставление прав и возможностей гражданам, социальная справедливость	Мыслители XIX века, доклад Skeffingtona (Великобритания), 1969
Парадигмальный сдвиг	Переход от иерархии к матрице и другие организационные нововведения Технологии участия	Литература по менеджменту, напр., Морган и Стендж, конец 1980-х Напр., Байкер, Ньюкасл (Великобритания), 1970-е США, 1975
Иновация	Развитие техники <i>charette</i> Электронная демократия	“Разговор с Орегоном”, 1989. Телеконференция Аляски, 1990 США, конец 1970-х
	Партнерство между государственным, муниципальным и частным секторами	США, конец 1970-х
Лучшая практика	Внутренняя реструктуризация, направленная на достижение открытости Детские офисы	Кирклис, 1991 Унна (Германия) и Невшатель (Швейцария), 1990
	Участие граждан в составлении бюджета Коммунальная собственность Дети в роли планировщиков Участие горожан в планировании	Реджио-Эмилья, 1993 Респонд, Дублин, 1981 Китее (Финляндия), 1996 Сальтсёбален (Швеция), 1992
	Женщины в роли планировщиков	Эребру (Норвегия), 1992
Хорошая практика	Процедуры консультаций Предоставление услуг группами добровольцев Партнерство между государственным, муниципальным и частным секторами	Конец 1990-х
Плохая практика	Игнорирование вклада городских сообществ	Встречается весьма часто

- Начальная стадия. В чем была задача и первопричина инновации? На решение какой проблемы она была направлена? В чем суть проблемы и каков ее масштаб? Каким образом появилась инновация, в чем заключается ее концепция? Что сделало возможным эту инновацию? Кто был включен в процесс на начальной стадии, какие интересы и властные интриги повлияли на ход событий? Кто платил за это? Как решались эти проблемы прежде?

таблица 8.4 / оценка эффективности

	Пример	Время и место
Смена парадигм	Объединенная экономическая и социальная отчетность	1980-е
Парадигмальный сдвиг	Эталоны достижений	Компания Хегох, 1975
Иновация	Оценка влияния на сообщество	Натаниэль Личфилд, 1957
	Социальный учет	Движение за социальный аудит, 1976
	Городские стратегии “Эталоны Орегона” ¹ утверждены законодательно	США, начало 1980-х Орегон, 1989
Лучшая практика	Движение за новые индикаторы	ISEW, Стокгольм и Фонд новой экономики, 1980-е и далее
Хорошая практика	Ежегодные городские отчеты Общественный мониторинг	Начало 1990-х Начало 1990-х
Плохая практика	Отсутствие “обратной связи” со стороны общества	

- Создание импульса и закрепление проекта. Как развивалась инновация? Какие эксперименты потребовались? Каким образом внедряется инновация? Какие стадии развития и сложности прошла инновация, пока достигла своего нынешнего состояния? Какие аспекты были предсказуемы, а какие возникли неожиданно? Какие препятствия тормозили прогресс инновации, и как это сказалось на ее развитии? Каким образом были разграничены сферы интересов? Какие были использованы механизмы мониторинга и оценки? Кто поддержал проект, и почему? Чему мы научились, пройдя этот процесс?

1 Эталоны Орегона (Oregon Benchmarks) — 90 индикаторов качества жизни, принятых в американском штате Орегон. Они разбиты на 7 категорий: экономика, образование, гражданское участие, социальное обеспечение, общественная безопасность, развитие сообщества и окружающая среда. Используются для разработки стратегий и формирования политики в различных областях и в процессе формирования бюджета.

- Горизонтальная диффузия. Насколько широко инновация распространилась географически? По всему городу? Каким образом? Благодаря расширению пилотных проектов? Была ли она доведена до уровня утвержденной политики, и если нет, то почему? Распространилась ли она за счет увеличения масштабов исходного проекта или благодаря копированию? Каково ее воздействие в новых местах, нуждается ли она в специальной адаптации? Если да, то почему? Каким образом были организованы продвижение и маркетинг инновации?
- Вертикальная диффузия. Повлияла ли инновация на политический уровень? Распространилась ли она через промежуточные структуры до самого сердца организации? На каком уровне — района, города, региона, страны? Подвергалась ли инновация изменениям, став частью политики? Что было привнесено нового, и что отринуто? Почему? Усилило это ее или ослабило? Каков был эффект ее воздействия после того, как она была тиражирована? Каким образом это было профинансировано? Из какого бюджета?
- Переосмысление проблемы. Инновации второго цикла. Изменилась ли природа инновации, ее цели и задачи, по мере прохождения через цикл городской креативности? Была ли в этом процессе решена исходная проблема или она изменилась? Привело ли внедрение инновации к возникновению цепочки вспомогательных инноваций? Привела ли инновация к кардинальному изменению в понимании проблемы или она лишь оказала воздействие на проблему, как ее понимали и раньше?

Пятиступенчатая схема анализа стадий инновационного процесса взята мною из книги Холкинса (Hopkins, 1994), однако формулировки вопросов приводятся в переработанном мною виде.

Проблемы и следствия

Нужные навыки в нужное время

Разные стадии инновационного процесса требуют от творческой личности или новатора различных качеств, которые редко соче-

таются в одном человеке. Трудно одновременно быть инициатором и уметь закрепить успех, а затем действовать в рамках устоявшейся рутины. В любой организации наступает момент, когда нужно сменить команду в связи со сменой задач, однако этот момент трудно определить и еще труднее осуществить “смену караула”. Если на начальном этапе решающее значение имеет предприимчивость и готовность к риску, то на стадии консолидации на передний план выходят административные и фандрейзинговые навыки, упорство, целеустремленность и умение довести дело до конца, используя законодательные и политические рычаги давления. Поэтому, в отличие от креативных идей, инновации чаще связаны не с отдельной личностью, а с деятельностью организаций, где все эти разнообразные качества распределены между членами команды. Кроме того, каждая фаза инновационного процесса имеет свои организационные особенности. Похожие проблемы возникают и в случае тиражирования идей: очень трудно воспроизвести энтузиазм и харизму первого в мире банка, принадлежавшего местному сообществу, или первой кооперативной системы переработки отходов. Приходится искать какие-то иные стимулы и мотивы, которые не дадут остыть энтузиазму участников, например: “Это первый в наших краях проект такого типа!”. Какие организационные структуры способны генерировать энтузиазм для поддержания непрерывного инновационного процесса? Этому можно поучиться у организаций из сферы новых технологий, из таких отраслей, как мультимедиа или консалтинг. Обычно они формируют гибкие непостоянные команды, построенные вокруг небольшого организационного ядра, отвечающего за административную работу. Талант здесь используется “в необходимом количестве”, и, хотя процедуры работы могут быть стандартизованы и структурированы, состав команды меняется в зависимости от задач.

Ключом к успеху является умение оценить, какие инновации требуются в каждый конкретный момент времени. Например, в Хельсинки сейчас самое время сделать бюрократические структуры более открытыми, чтобы раскрыть дремлющий потенциал, или найти даже более экстравагантный способ использования накопившейся энергии. На более позднем этапе, возможно, потребуются закрепить достигнутое при помощи иного подхода. Надо будет все критически оценить, обдумать и определить направления

дальнейшего движения, и лишь потом уже двигаться и покорять новые вершины креативности.

Опасно закрываться в те моменты, когда требуется открытость, и идти напролом, когда нужно трезвое размышление, — это может привести к разрушению планов, растрате ресурсов и усилий, и поставить под удар весь проект. Проблема заключается в том, что те, кто находится у власти, пришли к ней на предыдущей волне общественных потребностей, однако укоренились, хотя для следующей стадии развития требуются совсем иные личные качества. Вдобавок, циклы обновления властных структур традиционно более медленные, так как они основаны на непреходящих правилах.

Доверяйте радикалам

Роль радикалов, активистов, участников различных кампаний и народных движений в развитии инноваций, особенно в менее технологичных сферах, серьезно недооценивается. Лидеры общин и социальные активисты всегда были на переднем крае в создании городских инноваций. Они хорошо представляют себе реальные проблемы, так как обычно живут в самых проблемных районах (см.: Hall and Landry, 1997). Большая часть идей, вошедших сегодня в обиход деятельности организаций, были первоначально предложены радикалами. Те, кто придерживается умеренных взглядов, должны взять за правило прислушиваться к людям с более радикальными убеждениями — как внутри организации, так и за ее пределами.

Исторически роль радикалов прослеживается даже в формировании механизмов консультаций, которые являются общепринятыми в современной компании или государственной организации. Роль групп аутсайдеров и альтернативных движений хорошо показана в книге Арта Кляйнера “Век еретиков” (1996). Даже инновационные структуры в корпорациях, основанные на расширении прав служащих, уходят корнями в деятельность послевоенных интеллектуальных движений, обращавшихся к духовным традициям Востока и Запада, в новую социологию и гуманистическую психологию и в контр-культуру 1960-х. Их еретические идеалы уже стали частью истеблишмента и были приняты на вооружение государственными и частными организациями по всему миру.

Движение от периферии к центру

Слабость альтернативных структур обычно заключается в том, что у них не хватает ресурсов для внедрения своих идей, а если им это удастся, то возникают проблемы дальнейшего развития и устойчивости. Инновации, которые они предлагают, часто направлены на устранение лишь симптома большой системной проблемы, слишком трудной и спорной, чтобы решать ее напрямую. Порой корень такой проблемы — в консерватизме властных структур. Выходом может стать творческое расширение проблемного поля. Например, проблема граффити может быть лишь отражением иной проблемы, лежащей в другой области. Поэтому проект, реализованный в Дортмунде и Шарнхорсте, привлёк художников, рисовавших граффити, к работе по очистке города от их рисунков, решая таким образом проблему безработицы. Следующим шагом стало привлечение этих людей к созданию фирмы по переработке отходов. Таким образом, проект решил сразу несколько проблем.

Очень важно завоевать доверие со стороны официальных структур, однако это чаще всего достигается непрямым путем. В какой-то момент уместны акции протеста, в другой — “конструктивные дебаты”, в третий — создание независимого альтернативного проекта. Конечной целью может быть получение политического признания. Тогда появляется возможность развивать свои идеи, в том числе инновационные, пользуясь политической поддержкой, действуя изнутри официальных структур.

Расширение масштаба и тиражирование

На каждой стадии развития инновационного процесса встречаются свои трудности. На начальном этапе это может быть недостаток веры в успех. На стадии внедрения, когда уже открывается перспектива признания, многое зависит от институциональной поддержки и финансирования. Переход от первых успехов к широкому внедрению инновации изобилует трудностями. Здесь придется сделать не один сложный выбор. Должна ли инновационная идея пронизывать насквозь всю будущую разветвленную структуру? Или надо сохранить ее как отдельный бренд, скажем, путем создания специального агентства? Должна ли организация, породившая эту идею, развивать ее дальше или для этого нужна новая ор-

ганизация? Проблема в том, что реализация масштабной программы по внедрению может ослабить инновационные способности организации. Ведь исходно навыки организации были ориентированы на креативность, создание концепций и генерирование инноваций, а не на внедрение. Когда идеи распространяются и становятся общепринятыми, появляется совершенно иная организационная динамика, однако многие верят, что продолжение работы с устоявшимися процедурами дает наибольший эффект. "Инновации, требующие изменения законодательства, внедрить крайне сложно, поскольку существует слишком много точек принятия решений, слишком много инстанций, на которых идея может быть отклонена. Гораздо эффективнее встроить реформу в рамки существующих бюрократических процедур и таким образом получить поддержку от нижестоящих бюрократов" (Weatherley and Lipsky, 1977). Опасно надеяться, что законодательство окажется податливым и позволит произвести необходимую трансформацию. В то же время, в период смены парадигм каждый элемент структуры должен быть подвергнут переосмыслению, включая законодательство. Поворотным моментом является включение креативных идей в русло текущей политики и получение согласия на более широкое внедрение и тиражирование проекта. Став частью политики, инновации могут привлечь гораздо больше ресурсов на стадии внедрения. Примером могут служить такие программы, как стимулирование экономии электроэнергии в жилом секторе. Согласно другому подходу, можно перенаправить уже имеющиеся ресурсы на новые приоритетные направления и использовать уже сформированный бренд для достижения новых целей.

Для осуществления модели креативного города важнейшее значение имеет еще один аспект законодательства, который связан с созданием законодательной рамки для развития креативности. Это предполагает наличие ключевых законов, регулирующих, например, права на интеллектуальную собственность, которые позволяют участникам креативного процесса играть по твердо установленным правилам. Кроме того, необходимо адаптировать или интерпретировать уже существующие неспецифические законы, например, касающиеся финансовых вопросов, так чтобы они способствовали инновационной деятельности. В целом, должна быть создана своего рода пирамида регулирую-

Влияние радикалов на формирование концепции устойчивого развития

Важнейшая роль радикалов хорошо прослеживается в истории принятия обществом понятия "устойчивость". Это понятие вошло в политическую повестку благодаря многолетнему интенсивному лоббированию таких деятелей, как Рэйчел Карсон, автор книги "Молчаливая весна", а затем и более организованных групп по защите окружающей среды, самыми известными из которых являются Greenpeace и "Друзья планеты"¹. Впоследствии эта деятельность была легитимизирована такими политически влиятельными организациями, как Римский клуб, первый доклад которого "Пределы роста" вызвал дискуссию в мире большой политики. Последний доклад Римского клуба "Четвертый фактор – как удвоить богатство, уменьшив использование ресурсов вдвое" произвел похожий эффект, хотя большая часть примеров взяты из практики коммерческих фирм, внедрявших инновации под давлением групп влияния.

Такие инициативы, как переработка отходов, совместное использование автомобилей, социальный аудит, переоборудование промышленных зданий для альтернативных целей или инновационные методы борьбы с безработицей были первоначально инициированы группами влияния, организациями гражданского общества, активистами и даже группами, которые действовали вразрез с законом, например, скваттерами, осуществлявшими захват заброшенных зданий. Фактически именно скваттеры создали многие инновации, кото-

¹ "Гринпис" (англ. Greenpeace — зеленый мир) — независимая международная общественная организация, которая ставит целью сохранение окружающей среды. Гринпис выступает против ядерных испытаний и радиационной угрозы, загрязнения окружающей среды промышленными отходами, в защиту животного мира и др. "Друзья Планеты" (Friends of the Earth International) — Федерация независимых экологических организаций, которые проводят по всему миру кампании, направленные на решение насущных экологических и социальных проблем, а также пропагандируют идею устойчивого развития сообществ. "Гринпис" и "Друзья Планеты" воздействуют на общественное мнение через печать, просветительские учреждения, проводят ненасильственные акции протеста, добиваясь от промышленных компаний, правительства и международных организаций решений по конкретным экологическим и социальным проблемам.

рые сейчас признаны важными элементами устойчивого развития. Беспольные здания и другие городские пространства, обреченные на деградацию, были возрождены силами независимых групп, которые таким образом открыли для себя новые возможности, а также спасли многих от судьбы бездомных. Скваттеры изобрели новые способы использования зданий, например, соединение рабочего, жилого и выставочного пространства. Кроме того, они часто предоставляли дополнительные услуги, например, открывали кафе и рестораны, которые со временем, благодаря созданной в них необычной атмосфере, стали привлекательны и для истеблишмента.

В свою очередь, группы влияния смогли со временем продвинуть некоторые важнейшие вопросы – такие как экологичный образ жизни, социальное жилье, альтернативные финансовые механизмы или концепции переработки отходов, – в сферу городской политики. В результате эти инновации были признаны, узаконены и получили широкое распространение. Инновации эффективны, когда они получают распространение. К сожалению, по большей части, инновации имеют локальный характер и остаются незамеченными. Иногда они все же преодолевают эти трудности, но в этом случае им приходится идти тернистым путем, преодолевая препятствия, сопротивление и бюрократические проволочки.

Источник: Hopkins, 1994

ших механизмов, различающихся по своей законодательной силе и областям применения. На вершине такой пирамиды будут общие конституционные положения, легитимизирующие креативность и инновации, ниже – ряд специфических законов, связанных, например, с установлением системы государственных субсидий для поощрения инноваций, а в основании – правила, инструкции, специальные меры, руководящие принципы, политические стратегии и программы, с помощью которых город, регион или страна в целом формируют конкретную политику и добиваются устойчивых результатов.

Городские исследования и разработки

Многое зависит от названия. Называя эту область деятельности “городскими исследованиями и разработками” (*Urban R&D*), мы обеспечиваем ей доверие и легитимность. Такое название сигнализирует о наших намерениях и создает символический резонанс. “Городские исследования и разработки” – это не только область пилотных или пионерных проектов. Это название подчеркивает важность инновационных проектов не как серии разовых мероприятий, но как части структурированного подхода к экспериментированию. Оно предполагает не только существование механизмов стимулирования пилотных проектов, но и наличие у города связей с движениями, которые проводят и продвигают урбанистические эксперименты, осваивают образцы лучшей практики и создают соответствующие базы данных. Иначе говоря, здесь должен быть создан постоянный процесс поощрения новых практик.

Как мы уже видели, наиболее эффективным методом трансформации менталитета и подходов является личное участие в инновационных проектах; на втором месте стоит посещение актуального образца хорошей городской практики вместе с группой коллег; на третьем – возможность прочитать о передовом опыте или увидеть репортаж о нем по телевизору (Landry, 1995).

Бюджеты и департаменты городских исследований и разработок

Когда в городской администрации появляется департамент “городских исследований и разработок” или “исследований городского рынка”, это полностью изменяет ее организационную культуру. Сознательно выделяя бюджетные средства на экспериментирование, мы легитимизируем изобретательскую деятельность. Это может быть отдельный бюджет под названием, например, “фонд креативности и инноваций”, или строка в бюджете. Пусть это будет лишь один процент муниципального бюджета (хотя некоторые компании выделяют на эти цели до 15%), но сам факт внимания к этому вопросу вводит его в городскую повестку и требует политической воли. Такое решение позволит избежать ситуаций, когда перегруженные работой менеджеры заявляют:

“Я слишком занят, чтобы думать о стратегии”, хотя совершенно ясно, что они слишком заняты именно потому, что не думают о стратегии.

Концепция исследований и разработок прочно вошла в практику промышленных компаний, которые без нее просто не выжили бы на конкурентных рынках. В каждой транснациональной корпорации есть департамент исследований и разработок, и если бы его не было, все бы считали, что такая компания безответственна, что она отказывается реагировать на возможные проблемы, не заботится о собственной стабильности, не думает о следующем поколении работников, о развитии продуктов и услуг и о сохранении существующих активов. Это верно и по отношению к городам. Они устроены даже сложнее, чем любая компания, ибо обладают организационными структурами с разнообразными целями и задачами, производят продукты и предоставляют услуги, должны управлять ресурсами и несут ответственность как перед группами интересов, так и перед горожанами. Они конкурируют с другими городами и это заставляет их изменяться, хотя часто перемены продиктованы и внутренними причинами. Повышение качества жизни, с одной стороны, привлекает приезжих, в частности, потенциальных инвесторов, а с другой, уменьшает издержки на содержание города. Ведь уменьшение количества граффити, снижение уровня преступности и вандализма ведет к снижению издержек, — также как и увеличение числа уверенных в себе и мотивированных граждан. Если город может добиться большего, используя меньше ресурсов, то это его конкурентное преимущество, потому что в таком случае он может больше предложить своим жителям.

Можно услышать, что в городе уже есть департамент “исследований и разработок”, просто он называется департамент “экономического развития”. Однако это не совсем одно и то же. Такие департаменты работают как компас или как перископ, рассматривая открывающийся пейзаж, прощупывая возможности и угрозы и реагируя соответственно обстоятельствам. Они не являются механизмом сознательного генерирования креативных идей и не занимаются поиском, развитием и внедрением инноваций. Департаменты экономического развития могут способствовать развитию инновационной деятельности, но лишь в ограниченной сфере, которая обычно не включает социальные инновации.

Возникновение лучшей практики и сравнительной оценки

Концепция лучшей практики стала популярной в последнее десятилетие как средство развития “культуры качества городов” (Badshah, 1996). Интерес к образцам лучшей практики развивался по-разному в частном бизнесе и в государственной сфере. В бизнесе он связан с эталонной оценкой — способом измерения достижений фирмы относительно успехов других компаний. Метод эталонной оценки уходит корнями в движение стратегического планирования, начавшееся в 1960-е. Как один из многих популярных инструментов стратегического планирования, которые задают менеджерам рамки для осмысления проблем и трудностей их организации, эталонная оценка обогатила стратегическое планирование и связала его с понятием лучшей практики. Определение этого метода звучит так: “поиск образцов лучшей практики, которые ведут к высочайшей производительности”. Первой компанией, которая воспользовалась эталонной оценкой в конце 1970-х, была корпорация Xerox, и эта инновация привела к существенному росту оборота компании. Эталонная оценка — это непрерывный и систематический процесс оценки услуг, продуктов и рабочих процессов тех организаций, которые были признаны образцами лучшей практики, направленный на улучшение деятельности собственной организации. Эталонная оценка принимает различные формы:

- Кооперация. Город может наладить связи с другим городом, который представляет образец лучшей практики в определенной сфере, и попытаться чему-то у него научиться.
- Конкуренция. Город оценивает то, что делает конкурент и насколько хорошо он это делает. Цель заключается в том, чтобы понять практики конкурирующего города и их преимущества и разработать более развитое понимание собственных практик, не делаясь этим знанием с конкурентом.
- Сотрудничество. Город делает сознательную попытку обмена знаниями с другим городом путем активного совместного обучения.
- Внутренняя оценка. Обычно используется крупными организациями, такими как городская администрация, для выявления лучших практик внутри собственной структуры и

распространения этого опыта среди остальных сотрудников¹.

По ту сторону образцов лучшей практики

Городские пилотные проекты — это источник жизненных сил для города, который ищет нового импульса к развитию. Оценка того, когда следует инициировать пилотные проекты, зависит, как и любая аналитическая техника, от анализа ситуации. Чтобы понять, где и когда следует экспериментировать, надо правильно оценить состояние дел. Если эталонная оценка показывает, что город работает производительно, в сравнении с конкурентами или в соответствии со специальными индикаторами развития, то можно не предпринимать специальные действия. Как бы то ни было, для успешного развития город должен проводить собственные эксперименты в тех сферах, где наметились проблемы, несмотря на то, что многие такие попытки окажутся неудачными. Но в противном случае мы не сможем узнать, что работает, а что — нет, и вернемся к старым решениям, которые были придуманы для давно прошедшей эпохи. В то же время, город не может провести все возможные эксперименты самостоятельно, ему нужно постоянно иметь обзор лучшей и худшей практики, в котором будут собраны идеи отовсюду. Их предстоит подвергнуть оценке с точки зрения применимости и возможности адаптации в условиях данного города. Таким образом, город может усовершенствовать процесс эталонной оценки, поддержать свои конкурентные преимущества путем тесного контакта с образцами лучшей практики и стать обучающимся городом. Более того, знание о лучшей практике — это лишь начало, ибо креативный город постоянно стремится превзойти достижения других и развивать собственную передовую практику.

Обеспечивая постоянный контакт с образцами лучшей практики как опытным путем, так и посредством баз данных, сравнительная оценка позволяет властям сократить процесс обучения, снизить расходы на исследования и разработки, сэкономить на стоимости экспериментов и пилотных проектов, установить контакты с лидерами в этой области. Чтобы быть в курсе самого актуального опыта и опережать лучшие образцы, необходимо придержи-

живаться структурированного опережающего подхода к сбору информации. Такой подход позволяет тестировать, оценивать и подвергать мониторингу весь имеющийся опыт; является непрерывным и согласованным, так как хорошая информация — это конкурентное преимущество. Это хорошо понимают в большинстве частных компаний, которые постоянно занимаются анализом конкурентов. Гораздо реже встречается это среди городских властей. Институциональной основой такой деятельности в городе может стать бюро по изучению лучших практик, созданное в рамках муниципальных структур или за их пределами. Если дать ему подходящий статус, например, наделив полномочиями “совета по стратегии”, оно может стать важным фактором, позволяющим поддерживать, расширять и усиливать культуру креативности и инновации.

Очень важно критически оценивать образцы лучшей практики, изучая их актуальность и возможности применения данного опыта в иной городской среде. Сегодня формируется понимание, что “лучшая” практика это “хороший проект, который был успешно осуществлен где-то в другом месте и может быть повторен в нашем городе”. Иначе говоря, лучшая практика связана не с абстрактным рейтингом, а с обучением. Это рефлексивный процесс, который позволяет непрерывно учиться. Анализируя хорошую практику, важно учесть, как она появилась, каковы были условия и критические факторы успеха и неудач, каким образом осуществлялось финансирование, как были организованы менеджмент и распространение этого проекта.

Во многих городах считают, что проводят мониторинг такого рода, однако он редко принимает форму общедоступного, открытого институционального механизма, который выявляет примеры лучшей практики и оценивает возможность их воспроизведения в данном городе. Если бы такой механизм существовал, то возник бы общественный диалог о будущем города. Примеры лучшей практики обычно собирают под определенный проект, если в этом возникает потребность. Исключением является новозеландский город Крайстчерч, получивший приз Бертельсмана за лучшую инновацию в области городского управления. Здесь исследуют идеи из разных стран, чтобы оценить возможность их применения в Крайстчерче. В конце 1990-х поиск образцов лучшей практики, который осуществлялся в этом городе, был направлен на выявление

1 Эти положения взяты с некоторыми изменениями из книги: Spendolini, 1992.

ние новых индикаторов эффективности и новых схем внутренней структуры местной администрации.

Городское бюро по изучению лучших практик должно действовать на опережение, устанавливая контакты с существующими сетями, выявляя и отслеживая интересные примеры, сведения о которых можно почерпнуть из общения или из опубликованных материалов. Критерии отбора примеров должны соответствовать приоритетам города. Благодаря привлечению внимания к хорошим примерам, у бюро появится возможность привлечь партнеров из государственного и частного секторов к реализации тех или иных проектов. Такое бюро может действовать предпринимчиво, используя открывающиеся возможности, налаживая полезные связи и добиваясь объединения усилий разных партнеров. Оно может стать признанным лидером процесса городского развития. Со временем бюро может также заняться изучением приоритетов местных групп интересов, чтобы приспособить систему сбора информации под местные нужды. Может быть также создано открытое информационное бюро и веб-сайт лучшей практики, которые будут способствовать обсуждению этих вопросов среди горожан. Ряд организаций по всему миру занимаются сбором информации о лучшей практике. Их деятельность иллюстрирует происходящий сегодня переход от обсуждения проблем к выявлению и распространению решений. Они перечислены в библиографии в конце этой книги.

Экспериментальные зоны и программы

Обычно города экспериментируют в отдельных областях, таких как жилищное хозяйство или социальное обеспечение, однако реальные проблемы городов, такие как бедность, имеют множество различных измерений. Здесь необходим комплексный подход. Последние исследования показали, что пространственные подходы к возрождению городов намного эффективнее функциональных, т. к. они объединяют экономический, социальный, культурный и экологический углы зрения. Этого можно достичь лишь путем межведомственной работы и передачи полномочий самому низкому, районному уровню и структурам, основанным на партнерстве. Перспективной является идея создания в городе “экспериментальных зон”, где проводится согласованная развивающая

политика и применяются классические механизмы регуляции и стимулирования. Это происходит в целом ряде мест, которые не всегда называются “экспериментальными зонами”. И результаты этих экспериментов тоже различны.

В Эмшер-Парке был создан специально спланированный кластер, включающий более 100 самостоятельных проектов, которые одновременно преследуют цели экономической реструктуризации, физической реконструкции и экологической реабилитации территории. Каждый проект имеет свои особенности, однако уникальность ситуации заключается в синергии этих проектов, которая делает достижения всего кластера большими, нежели сумма его частей. Эта экспериментальная зона была спланирована мудро, т. к., с одной стороны, она способствует финансированию инноваций в рамках пространственно выделенного участка, исполняя роль своеобразного шлюза для ресурсов, снабженного критериями отбора креативных проектов, а с другой, в ней не осуществляется никакого планирования. Корпорации городского развития в Великобритании были менее успешными. Для них были существенно облегчены правила землепользования, а дешевые ссуды способствовали основанному на недвижимости процессу возрождения. Однако само понятие возрождения трактовалось слишком узко.

Описанная ранее система городских пилотных проектов Европейского Союза представляет другой тип схемы поддержки инноваций. Аналогичную роль играет и Американская программа управления, осуществляемая Фондом Форда и Гарвардской школой управления имени Джона Ф. Кеннеди. Ежегодно выдаются двадцать пять грантов на распространение лучшей практики и организацию конференций. Фонд Форда финансирует похожие программы на Филиппинах, в Бразилии, Южной Африке и Чили. (См. Tayart de Borms, 1996; Power and Mumford, 1999; Urban Pilot Projects Annual Report, 1996, 1997.)

Распространение исследований и разработок: роль информационных потоков и баз данных

Новые компьютерные технологии дали толчок развитию баз данных лучшей практики, которые становятся сегодня главным способом распространения инноваций. Базы данных существуют для

обмена информацией и являются инструментом лоббирования. Они заставляют города документировать образцы хорошей практики и развивать процессы обмена опытом; мотивируют политиков и помогают им действовать более уверенно. Однако, подойдя вплотную к созданию образца “лучшей практики”, мы начинаем задавать следующие вопросы: кто решит, что будет представлено в базе данных, каковы принципы отбора информации? Кто составит описания, которые попадут в базы данных, — авторы проекта, те, кто поддерживает базу данных, или сторонние наблюдатели? Обратите внимание, что каждый вариант ответа имеет свои сильные и слабые стороны; если, например, описание принадлежит авторам проекта, то мы сможем услышать голоса тех, кто принимал в этом участие; это бывает само по себе ценно. Каким образом проводится оценка и мониторинг лучшей практики? Каково точное определение “лучшей практики”? Каким было ее реальное воздействие? Сбивает ли с толку пользователя быстро растущее число таких баз данных, или наоборот, имеет смысл поддерживать многие базы данных с различной философией и идеологией? Как быть с теми образцами лучшей практики, которые не попадают ни в одну из баз данных? Однако базы данных работают также и в качестве фильтров. Например, база данных ООН была создана путем объявления сбора данных о лучшей практике, который изначально выявил 700 примеров. Затем ООН применила двухступенчатую процедуру оценки, к которой были подключены технические эксперты и международное жюри, сделавшее окончательный выбор. И хотя процедура отбора была организована со всей возможной объективностью, организаторы все же “рекомендовали” включить в окончательный список некоторые страны и проекты. Цель этой программы заключается в том, чтобы постепенно создать список из 500 образцов лучшей практики по всему миру, дополненный значительно более обширным списком проектов второго ряда, доходящим до нескольких тысяч примеров. Более подробное обсуждение различных баз данных лучшей практики см. в: Hall and Landry, 1998.

Могут ли базы данных направлять городские исследования и разработки?

Базы данных дают отправную точку для исследований и инструмент создания сетей. Все важнейшие поставщики услуг баз дан-

ных понимают, что реальный эффект возникает, если на самом деле увидеть и прочувствовать проект, каким-то образом его “прожить”. Это возможно лишь в результате прямого контакта с его участниками или с теми, кого проект непосредственно затронул. В то же время, распространяя информацию, базы данных способствуют ускорению распространения инноваций. Многочисленные вопросы, возникающие у исследователя в новом проекте, непредсказуемы и вытекают из конкретных обстоятельств. Трудно и дорого расширять базы данных, включая в них сведения, выходящие за рамки базовых вопросов — как развивался проект, кто были его участники, сколько он стоил и каков был его эффект. Большинство организаций, занимающихся сбором хороших практических решений, стоят перед проблемой, как удовлетворить разнообразные ожидания пользователей. Большинство городов рады возможности попасть в базы данных лучшей практики — просто ради рекламы и самоутверждения — однако это приводит и к негативным последствиям. Некоторые города жалуются, что их буквально завалили запросами, их наводнили толпы посетителей, которые отвлекают от работы. В самом деле, объяснения для посетителей обычно не заложены в смету проекта.

Что будет дальше с потоками информации?

Сегодня заканчивается первая стадия развития баз данных лучшей практики и инноваций и возникают новые проблемы. Большинство проектов, включенных на первых порах в базы данных, находились на начальных стадиях развития. Однако инновации, оказывающие действительно сильное влияние на жизнь городов, созревают в течение многих лет. Люди уже забыли, как и где впервые появились лучшие практики, которые сейчас воспринимаются уже просто как хорошая практика. Настоящие инновации и лучшие практики — те, что выдерживают проверку временем.

Поскольку базы данных лучшей практики в основном описывают достижения последних пяти лет, в них не включены исторические инновации. Например, создание защитных зеленых поясов, начавшееся сразу после Второй мировой войны в Великобритании и в других странах Европы, остается по-прежнему актуальным. Их внедрение в некоторых европейских странах восприни-

мается сегодня как нововведение. Было бы полезно включать в базы данных старые инновации, потому что их эффекты в долгосрочной перспективе видны лучше. С другой стороны, очевидно, что многие примеры, преподносимые сегодня как образцы лучшей практики, не пройдут проверки временем и могут закончиться неудачей.

Сборные базы данных не очень репрезентативны, так как многие из них составляются по произвольным критериям. Так, в них не отражены интересные решения в области дорожного движения в Амстердаме; система легкого метро в Ганновере; продвинутая система пешеходных улиц в Мюнхене; великолепный пример возрождения Барселоны за счет Олимпийских игр; центры молодежной культуры в Болонье. Поскольку ядро аудитории таких баз данных составляют муниципалитеты, то их инициативы представлены хорошо, а инициативы некоммерческих организаций — несколько хуже.

Пять очень важных категорий проектов плохо представлены в базах данных. Во-первых, это маленькие проекты, которые обычно осуществляют добровольческие группы. Задача заключается не в том, чтобы подробно описывать каждый такой проект, так как их число будет исчисляться тысячами, скорее, нужно постараться сгруппировать инициативы, создав тематические разделы, скажем, переработка отходов, самостоятельное строительство, местные схемы бартерного обмена и т. д., которые формировали бы у читателя ощущение эволюции этих инноваций. Во-вторых, фокусируясь на одном или двух примерах из одной области, скажем, систем совместного использования автомобилей, базы данных не дают пользователю представления о том, как распространяются инновации такого рода. Во многих базах данных описана система *Stattauto* в Берлине, но таких инициатив в одной только Европе более трехсот. В-третьих, нет ни одной базы данных инновационных проектов, имеющих культурную основу. Широко известен пример того, как в 1990 году художник-эколог Джим Лунди с благословения главы департамента планирования штата Виктория ночью застелил дерном главную улицу Мельбурна Суотсон Стрит, передав ее в пользование общественности на короткий срок. Эта акция вызвала горячие дебаты и привела к реализации первой программы создания в Мельбурне пешеходных зон. Четвертое упущение касается инновационной деятельности профсоюзов. И, наконец,

большой пробел зияет на месте лучших практик онлайн-бизнеса.

При планировании баз данных не были учтены и еще две важные сферы: регулирующие механизмы и системы стимулирования. Хотя национальное законодательство, как правило, имеет определяющее значение, было бы полезно узнать, какие налоговые стимулы и регулирующие механизмы использовались для поощрения инноваций и устойчивого развития городов. Какие налоговые режимы, направленные на энергосбережение, существующие на государственном уровне, были применены и на местном уровне? Какие средства использовали города и правительства, чтобы заставить бизнес бережно относиться к окружающей природной и культурной среде? Какие банковские законы способствовали развитию в бедных районах? Какие налоговые льготы стимулировали устойчивое и творческое развитие городов? Какие стимулы применяются для стимулирования использования общественного транспорта? Наконец, самой интересной должна стать база данных неудачных проектов. Вряд ли государство профинансирует такую инициативу, но, может быть, этим заинтересуются фонды. Обсуждение препятствий, стоящих на пути инноваций, может оказаться весьма поучительным.

В заключение следует сказать о проблемах, связанных с оценкой. Объективная оценка сложного, многогранного проекта может занять от одного дня до недели. Учитывая, что в базах данных содержится около 2000 европейских проектов, на их мониторинг и оценку пришлось бы потратить примерно 25–30 человеко-лет. Эффективнее было бы комбинировать оценку принципов и факторов, ведущих к успеху, с разбивкой инноваций на тематические группы (например, инновации в финансовой сфере) и оценкой исторических инноваций, у которых нам еще есть, чему поучиться.

Глава 9

Эффективность и устойчивость креативного процесса

Цикл городского творчества

Цикл городского творчества — это динамический инструмент, направленный на создание в городе особой энергии, которая является возобновляемым ресурсом и двигателем городского развития. Его задача — не просто возродить умирающий город. Он служит одновременно организующим началом для процессов городского творчества, стратегическим средством управления и механизмом оценки сильных и слабых сторон городских креативных проектов на разных стадиях их развития. С его помощью можно оценить, достаточно ли в городе инициатив и поощрительных стимулов, чтобы развивать идеи и проекты, внедрять их и распространять, создавая при этом новые волны идей и проектов. И тогда городской политик может спросить: «Достаточно ли мы делаем для того, чтобы поддерживать и использовать творческий потенциал горожан?» Применяя этот инструмент, можно понять, есть ли в городе креативная среда или предпосылки для ее возникновения.

Цикл можно разделить на пять стадий:

- 1 Помощь людям в создании новых идей и проектов.
- 2 Претворение идей в реальность.
- 3 Сетевое распространение, циркуляция и маркетинг идей и проектов.
- 4 Механизмы доставки, например, рабочие площадки с дешевой арендой, бизнес-инкубаторы, а также выставки и презентационные площадки.
- 5 Распространение результатов в городе, создание рынков и ау-

диторий, а также обсуждение результатов, направленное на генерирование новых идей.

Претворение идей в реальную практику



рисунок 9.1 / цикл городского творчества

Как видно на схеме, пятая стадия замыкается на первую и с этого момента цикл повторяется. Если бы группа, состоявшая примерно из 300 человек, которая прошла через этот процесс в Хаддерсфилде, не придумала новых идей и проектов или не вдохновила бы новую группу принять участие в креативном процессе, то она бы ничего не добилась. В случае если цикл осуществляется полностью, создается коллективное ощущение, что город изменился в лучшую сторону. Это важно, потому что город зачастую становится собственным врагом, осуждая свои действия и препятствуя переменам, — сильнее, чем любой посторонний. Но когда цикл дает позитивные результаты, создается круговорот изобретений, который продвигает его вперед.

Задача города — понять свои сильные и слабые стороны на каждой стадии цикла, чтобы решить, где нужно вмешаться. Например, хорошо ли в нашем городе формируются идеи новых продуктов? Хорошо ли внедряются новые продукты и услуги? В идеале должен существовать баланс проектов, соответствующих каждой стадии цикла. Такие оценки неизбежно зависят от местной специфики,

однако, оценивая свои достижения на любой стадии цикла, город может ориентироваться на успехи других, сравнимых городов. Материал для сравнения должен быть адекватным. Холодному северному городу Глазго не стоит по всем позициям ориентироваться на опыт солнечной Барселоны, возможно, его лучше сравнивать с таким же северным портовым городом, например, с Гётеборгом.

Компании, которые занимаются переносом технологий и стратегическим экономическим развитием, часто руководствуются логикой, весьма напоминающей цикл городского творчества. Они придают большое значение таким процессам, как инкубация, внедрение и распространение, поддерживают баланс проектов, относящихся к разным стадиям этой цепочки — от генерирования идей до производства, циркуляции, доставки и распространения продуктов. Но эта концепция никогда не применялась для оценки креативности города в целом.

Разнообразные творческие городские проекты, экономические, социальные, культурные и экологические, находящиеся на разных стадиях производственного процесса, редко рассматривают как часть взаимосвязанной креативной целостности. Внедрение концепции цикла городского творчества станет для города первой попыткой комплексного рассмотрения множества больших и малых проектов из разных областей и их комбинаций, — проектов в равной степени интересных, эффективных и важных. Благодаря этому проекты становятся частью интегрированной среды.

Не все согласятся с тем, что существующая в Хельсинки добровольческая группа “Вперед, городские окраины” (*Suburbs Up*), которая с помощью культурных инициатив вовлекает недовольную молодежь в жизнь их районов, является столь же креативной, как *Culminatum*. Это международный проект переноса технологий, осуществляющий доработку идей до состояния готового продукта, годного к продаже, путем частичного финансирования и координации сотрудничества между компаниями и учеными.

Традиционно считается, что это компании из совершенно разных миров: технологическая и экономическая креативность имеет значительно более высокий статус и уровень доверия, нежели культурная, несмотря на то, что последняя получает все более широкое признание. Роднит их способность решать проблемы Хельсинки новыми способами, создающими в городе капитал. Создание капи-

тала обычно рассматривается исключительно в финансовом контексте, и гораздо реже — в тех ситуациях, где социально ориентированный проект создает не прямые финансовые выгоды для городского сообщества. Даже простой обмен информацией в городской креативной среде создает предпосылки для обучения, ибо показывает, как другие смогли найти решения и преодолеть препятствия к их реализации. Креативные проекты идут в авангарде городского развития. Общей для них чертой является использование творческого подхода, хотя у них обычно отсутствует общий язык. Большинство проектов не учитывают других городских инноваций, а их лидеры зачастую незнакомы друг с другом, за исключением тех, кто работает в одной области. Люди по-прежнему движутся в узких коридорах своих дисциплин, не используя опыта других областей. Есть целый ряд почти непреодолимых водоразделов — в первую очередь, между теми, кто занимается высокими технологиями и развитием бизнеса, и теми, кто работает в культурной и социальной сферах. Анализ 30 инновационных проектов в Хельсинки показал, что лишь немногие из них смогли преодолеть этот водораздел. Среди них выделяются: проект *Arabianranta*, в рамках которого Университет дизайна и искусств стал лидером долгосрочной программы обновления городского района, и *Valon Voimat* — Фестиваль света.

Идея цикла городского творчества помогает развивать связи между различными областями. Существует опасность, что понятие “инновация” будет ограничено рамками технологической сферы, а “креативность” — рамками сферы культуры и искусства. В то же время, взаимодействие между различными типами креативности, научной, культурной, социальной и экономической, создает важный синергетический эффект. Оценка результатов конкурсной программы *Sci-Art*, на которую поступило 450 совместных предложений ученых и художников, позволила констатировать, что “в результате совместной работы появился новый тип креативности, новый синтез научного и художественного мышления” (Cohen, 1998).

Цикл городского творчества в действии

Программа “Креативный Город” (*Creative Town Initiative*) в Хаддерсфилде (Великобритания), получившая поддержку Европейского

Союза по программе Городских пилотных проектов, стала, пожалуй, первым примером использования “цикла городского творчества” в стратегическом развитии города. Поэтому мы можем проиллюстрировать “цикл” на примере некоторых шагов, принятых в Хаддерсфилде. То, что Хаддерсфилд с его 120 тысячами жителей — довольно небольшой город, указывает на применимость идеи креативного города не только в условиях больших столичных агломераций. Целью стратегии “Творческого Города” в Хаддерсфилде стало использование идеи цикла для принятия решений. Цикл был запущен в 1996 году и тогда же была поставлена задача к 2003 году превратить город в такое место, где живут, работают и зарабатывают талантливые люди, где созданы условия для превращения их идей в продукты и где на этой основе развивается здоровая экономика. Исходной задачей для Хаддерсфилда стало формирование связей между художественной (культурной) и технологической креативностью. Это соединение породит в будущем много новых продуктов и услуг. Предполагается, что со временем поле задач для Хаддерсфилда расширится, и будет также включать экологические и социальные инновации.

Для достижения этих целей требовалось решить целый ряд частных задач: сформировать понимание значимости креативности и инноваций в рамках всего городского сообщества; помочь талантливым горожанам реализовать их идеи, подготовить сеть ключевых организаций города к новому стилю работы, необходимому для поддержания конкурентоспособности в XXI веке; собрать группы талантливых людей, поселив их по соседству друг с другом, чтобы создать “критическую массу таланта” и привлечь таланты извне в случае необходимости; научиться распространять опыт и создать посредническую службу по распространению навыков и знаний, работающую в городе и за его пределами; и, наконец, повлиять на постановку задач и фокус деятельности других муниципальных программ, чтобы они поверили в возможности креативного подхода.

Стадия 1. Генерирование идей и проектов

Отправной точкой цикла является наличие в городе креативных идей и возможностей их воспроизводства. Это можно оценить по

количеству патентов, копирайтов, брендов и торговых марок, принадлежащих горожанам и компаниям, либо тесно связанных с городом, а также по числу вновь создаваемых предприятий и количеству хорошо известных в профессиональных кругах специалистов, проживающих в городе. Сама атмосфера города может служить мерой его продуктивности, так как она способствует взаимодействию. В большинстве городов есть множество людей, которые не реализуют свой творческий потенциал из-за своего происхождения, биографии или по другим причинам. Они могут стать преступниками, жить в разладе с обществом и просто находиться в депрессии. Цена, которую платит за это город — это стоимость содержания социальных служб, призванных помогать таким людям или компенсировать последствия их деятельности. Поэтому в интересах города потратить некоторое количество ресурсов, помогая их социализации и реализации их творческого потенциала.

Для повышения “способности генерирования идей” Хаддерсфилд инициировал ряд проектов. К ним относятся “Форум Креативности”, “Программа развития креативных навыков” и “Программа повышения компьютерной грамотности населения”. Впоследствии они дали старт ряду новых инициатив. Остановимся подробнее на двух примерах, ключевые принципы которых можно воспроизвести в любом городе.

“Форум креативности” — это программа, которая подчеркивает значимость креативных решений для выживания и процветания города в условиях новой экономики. В рамках Форума талантливые люди могут встретиться в неформальной обстановке с теми, кто обладает ресурсами, необходимыми для реализации их идей. Частично он действует как справочная служба и место встречи для представителей бизнеса, университета и городского сообщества. Форум сводит опытных практиков с местными жителями, у которых есть интересные идеи, или специалистов и новаторов из различных областей, чтобы они смогли оценить потребности и исследовать возможности сотрудничества. Задача заключается в том, чтобы создать в городе климат, благоприятствующий свободному развитию диалога по широкому кругу вопросов между разными людьми и организациями, которые в обычных условиях могли бы никогда и не встретиться. Одна из форм деятельности Форума — публичные встречи, где люди, достигшие успеха в раз-

витии креативных идей, рассказывают свои истории и стараются вдохновить других. Они рассматривают эти встречи как первый шаг на пути успеха для завтрашних новаторов.

Программа развития креативных навыков — это развивающая программа для местного сообщества и отдельных его представителей. Она уже продемонстрировала удивительные результаты. Программа включает серию двухнедельных курсов для двадцати участников любого возраста, безработных или потерпевших неудачу в получении формального образования. Посредством уроков актерского мастерства в людях развивают такие практические и востребованные в различных профессиях навыки как межличностная коммуникация, командная работа, планирование, публичная презентация, а также составляют индивидуальный план развития для каждого из участников. Курс заканчивается участием в планировании и реализации практического проекта. Эта программа направлена на решение проблемы, характерной для многих индустриальных центров. Проблема эта состоит в наличии большого числа неустroенных людей, таланты которых не были востребованы, и они направили свою энергию в русло мелкой преступности, вандализма, депрессии и наркотической зависимости. Задача заключается в том, чтобы вернуть таких людей к общественной жизни, показывая им, как их скрытые способности могут способствовать развитию креативного города. Инновационный элемент этой программы — использование сценических техник для развития у маргиналов навыков, востребованных в различных профессиях.

Два этих примера взяты из конкретной практики Хаддерсфилда. Однако для этой и для других стадий цикла существует множество других путей развития способности генерировать идеи и проекты. Это конкурсы новых идей, муниципальные курсы развития творческих способностей, привлечение детей в роли планировщиков в рамках пилотных проектов или дискуссий о будущем города, а также другие техники, например, “Технология открытого пространства”, “Поиск будущего”, “Боевые команды городского дизайнера”, “Общественная экспертиза”¹.

1 Смотри седьмую главу, параграф “Фабрика Идей: креативные инструменты и техники.”

Стадия 2. Претворение идей в реальность

На второй стадии цикла ключевыми становятся следующие вопросы: достаточно ли ресурсов направлено на превращение идей в конкретные проекты? Хватает ли людей, производственных мощностей, финансовых и иных ресурсов для того, чтобы поддержать трансформацию идей в рыночные продукты? Существует ли адекватная образовательная инфраструктура, обеспечивающая необходимую базу производственных навыков для каждого сектора?

В Хаддерсфилде на этой стадии действуют несколько проектов. Целью “Образовательной компании по развитию креативного бизнеса” стало обучение бизнес-навыкам молодых предпринимателей и новаторов, работающих в культурных и научных отраслях. Система поддержки инновационного микробизнеса предоставляет поддержку безработным, которые предложили хорошую бизнес-идею, но не имеют ресурсов для ее реализации. Кроме того, существует “Система поддержки медиа-индустрии”, которая занимается скорее предоставлением индивидуальных консалтинговых услуг для новых перспективных компаний, нежели дает стандартные консультации по развитию бизнеса. Один из посреднических проектов под названием “Служба советов изобретателям” предлагает “мгновенные советы” начинающим бизнесменам и услуги по оценке осуществимости инновационных проектов, включая анализ рыночного потенциала, помощь в получении патентов и проведении маркетинговых исследований. Целый ряд других инициатив направлен на установление связей между новаторами и инвесторами — путем использования обычных финансовых институтов или благодаря связям с “Сетью бизнес-ангелов”¹. Последняя возможность открыто высмеивалась на заре существования проекта в 1997 году, однако сейчас Сеть просто из кожи вон лезет, чтобы участвовать в нем. Консерватизм обычных финансовых институтов и отчуждение новых компаний от ресурсов, необходимых для роста и развития, является одним из главных барьеров для трансформации идеи в коммерческое предприятие. Благодаря связям с “Сетью бизнес-ангелов” и организации бес-

1 Сеть бизнес-ангелов (*Business Angels Network*) — независимая ассоциация бизнес-ангелов. Существуют национальные ассоциации во многих европейских странах, в т.ч. в Великобритании и России, а также международная европейская сеть бизнес-ангелов. Бизнес-ангелы — частные лица, инвестирующие в высокорисковые (венчурные) проекты часть собственного капитала.

пристрастной экспертизы инициатив, хаддерсфилдский проект стремится сколотить группу частных инвесторов, заинтересованных в поддержке предпринимателей-новаторов.

Стадия 3. Создание сетей, циркуляция и маркетинг идей и продуктов

Чтобы обрести устойчивость, креативному городу нужно достаточное количество агентов по сбыту, антрепренеров, менеджеров, распространителей, оптовиков, сборочных и упаковочных производств. В Хаддерсфилде было развернуто несколько проектов, направленных на продвижение идеи креативности и маркетинг города. Офисный комплекс медиа-центра *Kirklees*, его кибер-кафе, бар и ресторан стали визитной карточкой “Инициативы за креативный город”. Здесь проводятся все семинары и выставки. В перспективе медиа-центр должен превратиться в площадку для презентации инноваций и образцов лучшей креативной практики из Хаддерсфилда и других мест.

Кампания за креативность и инновации под названием *Create!* (“Созидай!”) призвана собрать вместе всех творчески мыслящих людей в городе и продвигать городские продукты. Вместе с городской маркетинговой организацией “Хаддерсфилд: сильное сердце, творческий ум” она ведет разнообразную деятельность, направленную как на привлечение инвестиций, так и на рост продаж произведенной в Хаддерсфилде продукции. *Northern Creative Alliance* поддерживает городские и региональные дизайнерские фирмы, стимулируя их оставаться на территории и способствовать изменению ее имиджа. Он делает это с помощью публикаций и событий, направленных на продвижение “северной креативности”, которую многие британцы воспринимают как недоразумение, ибо признанным центром креативности считается Лондон.

Сложность этой стадии в том, чтобы поместить бесчисленное множество хаотически функционирующих организаций в креативную среду, придать им целеустремленность и организовать агентство, которое поможет им создать дополнительный социальный капитал, полезный и для города в целом. Для этого в Хаддерсфилде с помощью маркетинговых приемов был разработан бренд “Креативного города”, который должен вдохновлять и привлекать новых сторонников этой концепции.

Стадия 4. Платформы доставки

Творческие люди и креативные проекты должны где-то базироваться и где-то продавать свои продукты и услуги. Городам нужны специальные места с невысокой арендной платой для тестирования идей и пилотных проектов и проведения выставок-продаж. Подходящие для этого площадки обычно расположены на городских окраинах и в зонах, меняющих свое функциональное назначение, например, на территории бывших портов и промышленных зон. Дешевые площади снижают финансовые риски, а значит — стимулируют эксперимент. Обычно старая индустриальная застройка используется для создания “инкубаторов” для выращивания новых компаний, артистических студий и дизайнерских центров.

В Хаддерсфилде перестройка старых промышленных площадок ориентирована на развитие высоких технологий. Проект *Hothouse Unit* оснащен первоклассным компьютерным оборудованием и интернет-коммуникациями. Здесь также размещены комбинированные жилые и рабочие помещения, которые разрушают барьер между жизнью и работой. “Теледом” (*telehome*) — экспериментальный “дом будущего” — это жилое помещение, оснащенное телекоммуникационными возможностями для работы, такими как продвинутая технология ISDN. Такие квартиры сдаются людям, включенным в деятельность “Инициативы за креативный город”, а также приезжим композиторам, программистам и медиа-художникам. Таким образом, “Инициатива” существенно повышает производительность труда людей, работающих в коротких и продолжительных проектах, которым нужно доступное и удобное жилье и возможность интенсивной работы. Этот проект приносит креативность в жилые дома.

Стратегия использования старой индустриальной застройки для развития креативности — проверенный и зарекомендовавший себя метод, примеры которого встречаются в изобилии. Это и музыкальный центр *Custard Factory*, расположенный в здании бывшей фабрики по производству сладкого крема в Бирмингеме, и дом художников *Mengerziele* в Берлине, расположившийся в здании фабрики, где раньше делали фортепиано, и *Torpedo Factory* в Александрии под Вашингтоном, которая раньше была военным заводом.

Стадия 5. Распространение, рефлексия, оценка

Знает ли местное население о креативной деятельности — из рассказов, публикаций или средств массовой информации? Вызывает ли критическое обсуждение реакцию — позитивную или негативную? Затрагивает ли обсуждение креативности все слои населения — работающих людей, молодежь, пенсионеров, маргиналов? Насколько активно город привлекает людей из разных социальных и имущественных групп, помогая им раскрыть их творческий потенциал? Осуществляется ли оценка эффективности проектов?

В Хаддерсфилде на это были направлены различные начинания, в первую очередь, кампания под названием “Вызов тысячелетия”, которая проводилась местной газетой *Huddersfield Examiner* и программой “Креативный Город”, а спонсорскую поддержку в 400 тысяч фунтов оказал местный предприниматель Лоуренс Бэтли. “Вызов” заключался в том, чтобы к 31 декабря 2000 года реализовать в городе 2000 креативных проектов. К началу 2000 года было закончено уже более 1400 проектов. Они осуществляются в пяти различных сферах: рост благосостояния, улучшение облика города, превращение его в здоровое и безопасное место, предоставление новых образовательных возможностей и создание позитивного имиджа Хаддерсфилда. Значение этой программы в том, чтобы внедрить креативность в более широкую сеть начинаний, помимо тех 300 тесно связанных друг с другом людей, уже поддержанных в рамках программы “Креативный Город”, и таким образом сформировать инновационную культуру в городе в целом. Существовала опасность, что людей, участвующих в программе, будут воспринимать как богемную группу, занятую своими делами в медиа-центре.

Другие проекты на этой стадии были направлены вовне. Например, прошла международная конференция, на которой обсуждались результаты деятельности программы. Для распространения лучших образцов креативной городской практики Хаддерсфилда был создан интернет-сайт и издана книга о креативном городе. Это внешнее направление деятельности очень важно, так как вера жителей Хаддерсфилда в себя и свой город укрепляется, когда их успехами интересуются другие, нежели когда об этих достижениях рассказывают люди из программы “Креативный Город”.

Используя описанную далее “Шкалу развития креативного города”, которая напрямую связана с идеей пятистадийного цикла, можно судить — пусть и не строго научно, — в какой точке разви-

тия находится город. Каждая позиция на этой шкале имеет свои широкие характеристики. С их помощью город может решить, к чему он стремится. Если он хочет подняться по шкале на пару ступеней выше, он может увидеть, что для этого нужно сделать. Однако надо все время помнить о необходимости соблюдения баланса проектов на разных стадиях цикла.

Шкала развития креативного города

Эта шкала, размеченная от одного до десяти, позволяет достаточно просто оценить сравнительный уровень креативности города. Первая позиция на шкале означает низкий уровень развития, а десятая — высокую степень креативности. Шкала позволяет сделать как бы моментальный снимок необъятного поля сложной системы данных и задает направление дальнейших действий. Каждая позиция на шкале связана с эквивалентными образцами для сравнения соответствующего размера и местоположения. Лион не может сравниться с Парижем, а Белу-Оризонти — с Сан-Паулу. Конечно, суждение о том, на каком уровне развития находится город, является лишь стимулом для стратегического обсуждения, а не истиной в последней инстанции. Шкалу можно применить ко всем пяти стадиям, описанным выше. Например, город может иметь пять баллов за свою способность генерировать идеи и, таким образом, быть хорошо развитым, и в то же время получить единицу за распространение идей и продуктов и быть в числе отстающих. В течение десяти лет агентство Comedia использовало этот подход для оценки уровня культурной креативности в целом ряде городов. В частности, оценке подверглись Барселона, Глазго, Аделаида, Хельсинки, Тауэр Хамлетс в лондонском районе Вест-Энд, а также Лондон в целом. В приложениях к этой книге можно найти результаты оценки, проведенной в Тауэр Хамлетс в 1997 году, в Глазго в 1991 году и отдельное исследование визуального искусства Глазго с особым фокусом на современном искусстве.

Оценка проводилась путем опроса местных и внешних экспертных групп, который сопровождался вспомогательными исследованиями городской динамики. Например, для оценки одной из многих обследованных сфер визуальных искусств Глазго в целях

достижения определенной объективности было использовано два метода: опрос группы местных специалистов и опрос группы внешних экспертов в области визуального искусства из Великобритании, Европы и Америки. Этот анализ включал оценку влияния и статуса современных художников, живущих в Глазго, как в Великобритании, так и за ее пределами; рассмотрение возможностей, существующих на всех уровнях образования; оценку коллекций, галерей, выставок и влияния местных аукционных домов. Одновременно было составлено мнение о сопутствующих товарах и услугах, таких как услуги по реставрации и консервации и даже поставки художественных принадлежностей. Обсуждалось также развитие в городе дискуссий о культуре. Основываясь на этой обширной коллекции взглядов и мнений, а также на результатах сравнительных исследований и сравнительной оценки, был сделан вывод о статусе Глазго — вначале в рамках Великобритании, где он является, пожалуй, третьим по значению городом, а затем на европейской арене и в мире в целом. В принципе, суждения о том, сколько баллов по шкале имеет город, можно высказывать, опираясь и на меньший объем информации.

В других городах, например, в Хельсинки, были выбраны отрасли за пределами сферы культуры. К примеру, специалист по патентам сделал обзор патентов, полученных в Хельсинки, и обнаружил, что в городе получено сравнительно много патентов — больше, чем можно было бы ожидать в городе таких размеров. Когда определены критерии и индикаторы успеха, можно применять такую же логику в исследовании любых сфер деятельности — от научных до социальных инноваций. Характеристика каждого балла на шкале, например, для осведомленности горожан о роли креативности будет следующей:

- 1 Креативность не воспринимается как важная часть городской жизни или даже часть цикла, скажем, генерирования идей или маркетинга; творческая деятельность присутствует минимально; ни одна из значимых групп интересов не придает ей значения. Не происходит никакого публичного обсуждения вопросов, связанных с креативностью и инновациями. Творческая активность, если она вообще имеет место, происходит подспудно и не стимулируется муниципальным сектором. Такой город не заботится о своем будущем. Пожалуй, он уже умирает.

- 2 / 3 Городские политики начинают понимать значение инноваций. Возникают попытки стимулирования креативности со стороны муниципалитета, скажем, отмечаются достижения. Появляются единичные инициативы частного сектора, впрочем, не подчиненные единой стратегии и получающие минимальное освещение в прессе. Некоторые местные предприниматели помогают “творцам” сделать первые шаги к успеху, например, заключают с ними небольшие контракты. Все еще нет понимания необходимости широкого внедрения креативности. Организация и управление городом остаются традиционными. Все еще происходит “утечка мозгов” из города.
- 4 Активные люди в промышленности и муниципальной сфере оказывают значительно большее давление с целью признания роли инноваций. Несколько пилотных проектов и исследований осуществляет, скажем, местный университет. Появляется альтернативная культура, создающая живую атмосферу в городе или в каком-то районе. Это, в свою очередь, может привести к появлению проектных идей, хотя для их внедрения пока не хватает средств. Вокруг и внутри муниципальных институтов возникает давление, направленное на переосмысление организационного этоса. Это хороший уровень для “взлета”. “Утечка мозгов” приостанавливается. Некоторые из креативных субъектов имеют связи и аудиторию далеко за пределами города.
- 5 / 6 Достигнут определенный уровень автономии, и творческие люди могут удовлетворить свои устремления в коммерческих фирмах, образовательном секторе или в живом мире НКО. Существует необходимая поддерживающая инфраструктура, исследовательская и альтернативная культурная деятельность; получили развитие финансовые сети; формируются частно-государственные партнерства и развивается сотрудничество между секторами. Межрегиональные и международные связи становятся все более надежными. Происходит оживленный трансфер технологий, в бизнесе, образовании и в муниципальной сфере осуществляются обменные программы. Свидетельства успеха некоторых горожан воодушевляют других и заставляют их остаться в городе. Устанавливается определенный уровень скоординированной муниципальной

интервенции, особенно в технологической сфере. “Утечка мозгов” останавливается и меняет направление.

7 / 8 Важность инновационной динамики в муниципальном и частном секторах наконец находит признание. Город на всех уровнях заботится о творческих людях, стремясь к тому, чтобы они могли именно здесь реализовать свои устремления. Интегрированное мышление на стратегическом уровне не подвергается сомнению, и это выражается в реализации креативных многоцелевых проектов, таких как экологические инициативы, сочетающие решение социальных, культурных и экономических задач. Необходимая инфраструктура поддержки действует во всех пяти сферах — генерировании идей, производстве, циркуляции, механизме доставки и распространении. Город или его часть налаживает надежные международные связи без посредничества со стороны столичных или национальных организаций. Творческие люди работают в городе, и значительная доля созданной ими добавленной стоимости остается в городе и используется как для развития местных производственных возможностей, так и в сфере менеджмента и администрирования. В университете есть исследовательские силы, которые изучают городские проблемы, так что цикл городского творчества устойчив и может быть возобновлен. Территория привлекает талантливых людей, однако все еще ощущается недостаток некоторых ресурсов высокого уровня, необходимых для полной реализации потенциала места. Политические структуры действуют согласованно, открыты для новых идей и мыслят стратегически.

9 Территория получила национальное и международное признание как креативный центр. Она сама по себе привлекает талантливых и умелых людей, обладает развитой инфраструктурой и практически независима и самодостаточна в экономическом плане. В городе расположены штаб-квартиры важных исследовательских институтов и инновационных компаний. Он широко известен разнообразием и живостью культуры и поэтому привлекает творческих людей различных профессий со всего мира. В городе сосредоточены предприятия сферы услуг, дающие наибольшую добавленную стоимость.

10 Фактически город превратился в самодостаточное место, где создан цикл самообновляющейся, самокритичной и рефлексивной креативности. Он привлекает талант отовсюду и способен к самостоятельному созданию добавленной стоимости. В городе есть возможности и инфраструктура высочайшего уровня, объекты и организации, имеющие мировое значение, а также всевозможные типы профессиональных услуг. Он уже стал центром принятия стратегических решений в целом ряде областей и стремится быть поставщиком образцов лучшей практики во всем. Такой город способен на равных соревноваться с любым городом в мире.

Полученные уроки

Эта техника полезна для городов, так как позволяет классифицировать сложную картину городской жизни и в то же время не упрощает ее. Заключение в ней элемент сравнения позволяет выбрать подходящий материал для оценки и стимулирует дебаты в группах местных и внешних экспертов, отвечающих на вопрос, какое место “объективно” занимает город по шкале креативности. Эти дебаты превращаются в процесс генерирования идей, так как в ходе оценки всех пяти стадий цикла раскрываются сильные и слабые стороны, обнажаются диспропорции развития. Кроме того, это способствует формированию стратегии, потому что, если определить актуальное положение города, можно понять, куда он должен идти.

Выводы о положении дел в городе появляются в ходе оценки сильных сторон на всех пяти стадиях от генерирования идей до распространения. Например, во всех городах, которые мы изучали, потенциал создания идей был намного выше, чем ожидалось. В самом деле, идей должно быть больше, чем реализованных проектов, ведь некоторые из них обнаружат слабость в ходе дальнейшей проверки, продемонстрируют низкий рыночный потенциал, окажутся неустойчивыми, слишком дорогими или просто бессмысленными. Это нормальный процесс естественного отбора. Поэтому всегда нужно иметь большой банк идей, чтобы иметь возможность отбросить ненужное.

Поразительно большое число потенциальных решений даже не попадают в поле зрения местных властей, в то время как вне горо-

да их легко принимают на вооружение. Это демонстрируют структурные проблемы, которые призвана решить концепция творческого города. В большинстве фирм есть, как минимум, специальные ящики для предложений и многие другие, более изощренные методы — от департаментов исследований и разработок до целенаправленного поиска новых продуктов путем отслеживания патентных заявок и даже промышленного шпионажа. Почему же нет городского ящика для предложений или какого-то городского аналога “Книги картин будущего” и “Глобального банка идей” Института социальных изобретений? Поиск в базах данных образцов лучшей практики со всего мира — это один из методов. Другой метод — поиск и развитие идей внутри города.

Большинство городов получили довольно высокую оценку в плане генерирования идей — от четырех до семи, хотя в них не было практически никаких устойчивых механизмов стимулирования. На уровне претворения идей в жизнь дело обстояло несколько хуже. Здесь наши города получили более низкие оценки. Например, проблемы технического внедрения экологической системы переработки отходов или поиска фирмы для производства прототипа не представляли большой сложности. Большая часть городских инноваций не требует заумных технологических решений, таких как создание автомобиля-робота или автоматизированной системы контроля транспорта. Чаше проблемой (и одновременно ее решением) была смена мыслительных установок. Порой достаточно было лишь по-новому использовать уже опробованные решения, например, применить экологичное строительство или дать женщинам разработать дизайн жилого района, как в Весткамене в районе Эмшера.

Большинство проблем этого ряда заключалось в предпринимательской культуре обследованных городов. Так, некоторым компаниям из Глазго было удобнее заказать быстрое производство прототипа в Италии или Турции, чем в самом городе. Метод проб и ошибок, необходимый для экспериментирования, вызывал протест у многих предпринимателей. Ключевой проблемой была недостаточность финансовой поддержки на ранних стадиях инновационного процесса. Трудно получить малый кредит, скажем, от пяти до тридцати тысяч фунтов, чтобы начать дело. А более значительные суммы нужны на более поздних стадиях развития инновации. Первый шаг на этом пути — самый сложный. И особенно не-

легко найти финансирование для таких не технологических инноваций, как дизайн, эстетика или развитие новых социально ориентированных услуг.

Но самые серьезные проблемы были выявлены на третьей стадии цикла — стадии циркуляции и маркетинга, где оценки городов были особенно низкими, хотя именно на этой стадии возникают настоящие доходы. Это происходит по целому ряду причин. В первой группе городов, где мы изучали в основном культурный потенциал, при создании студии звукозаписи, фильма или выставки больше внимания уделялось производству продукта, нежели его реализации на рынке. То же относится и к креативным проектам, лежащим за пределами культурного поля, особенно к тем, которые связаны с социальными обязательствами, например, в случае развития услуг для инвалидов или новых форм утилизации отходов. Во-вторых, инновационный процесс труден вначале, и поэтому значительная часть энергии, обязательств и финансовых ресурсов растрачивается на стадиях, предшествующих маркетингу. Третья причина заключается в том, что маркетинговая культура не близка муниципальному сектору или НКО. Наконец, важно понимать, что ресурсы аккумулируются в столичных городах — важнейших узловых точках, где принимаются стратегические решения и распределяются доходы. Таким образом, столицы оттягивают на себя талант и ресурсы со всей остальной страны. Оценка этой стадии колебалась между двумя и пятью баллами.

Существенно меньше проблем возникло на стадии создания механизмов доставки — помещений для инновационного бизнеса, специальных мест для культурных событий или архитектурных символов, улучшающих имидж города. Это объясняется тем, что городские агентства развития и департаменты экономики разработали процедуры оценки для материальных инициатив, связанных с использованием недвижимости. Проект, связанный со строительством, несомненно оставляет после себя осязаемое наследие, которое в худшем случае может на время замаскировать бездействующую программу. Как бы то ни было, результаты в этом случае можно измерить. Шикарные здания хорошо ассоциируются с именем городского лидера. Поэтому во всем мире находятся ресурсы для строительства престижных зданий, например, мэрии или оперного театра, издержки на постройку которых непропорциональны их пользе. Даже в случае полной неудачи проекта зда-

ния представляют собой осязаемый коммерческий актив, в то время как провальный эксперимент в сфере услуг не оставляет после себя ничего, кроме дурных воспоминаний. Строительные компании обычно охотно сотрудничают в таких проектах, особенно учитывая их стоимость. Оценки для этой стадии колеблются между пятью и восемью баллами.

Распространение опыта и формирование культуры обсуждений и оценки достижений было развито недостаточно. На этой стадии видна общая склонность к самовосхвалению, самолюбованию и защите от критики извне. Публичное столкновение альтернативных точек зрения не поощрялось. При этом в более креативных городах происходило больше дебатов, аргументов и дискуссий. Например, в Глазго в ходе реализации проекта “Культурная столица Европы” в 1990 году организовали праздник “Город рабочих”, который стал откликом на встречу группы скептически настроенных горожан в местном музее. Группа посчитала, что подлинный образ Глазго подменяется активной рекламой и не соответствует тому, что Глазго в действительности значит для его жителей. Несмотря на свое несогласие с этой точкой зрения, организаторы празднования Культурной столицы расширили дебаты и создали позитивный конфликт, который помог развитию города благодаря своевременной реакции на поставленные в ходе встречи вопросы. Альтернативный фестиваль в Аделаиде, который в дружелюбной манере атаковал официальный городской фестиваль, также помог вывести город из состояния самодовольства. Стратегические предложения, выработанные в 1996 году, были построены вокруг идеи создания в Аделаиде креативного узла всей Австралии, который можно создать за счет синергии в случае объединения двух городских фестивалей.

Новые индикаторы для креативного города

Зачем нужны индикаторы?

Общие показатели экономических и социальных условий, или условий окружающей среды, употребляемые в государственной статистике, такие как валовой национальный продукт (ВНП), не-

достаточно хорошо описывают городскую динамику и не проецируются с легкостью на городской уровень. Они мало говорят о креативных способностях города или его способности к учению.

Показатели (или индикаторы) упрощают и связывают между собой комплексную информацию. Их главная роль — управлять процессом оценки, помогая создателям политического курса действовать, а затем оценивать, измерять и контролировать последствия принятых решений. Индикаторы важны по нескольким причинам. Прежде всего, споры о том, какими должны быть индикаторы, приводят к обсуждению приоритетов городского развития. Индикаторы дают городу перспективу и план действий, обозначая те цели, которых он хочет достичь, и тем самым создавая целенаправленное движение. Они позволяют оценить сильные и слабые стороны и пути их использования. Наконец, количественное описание придает действиям законность. Для креативного города, который по определению является рефлексивным и обучающимся, оценка эффективности выступает, пожалуй, как главный процесс. Если город хочет учиться на собственных ошибках, его необходимо подвергнуть эффективному и продолжительному оценочному процессу, который заставит его размышлять, обдумывать и пересматривать заново свои идеи и цели. Город просто не может быть креативным, если в нем отсутствует механизм оценки. Таким образом, первый индикатор креативного обучающегося города — это его способность оценивать свои действия¹.

Процесс создания индикаторов, предназначенных для оценки креативного города, прост, гибок и логичен. Он включает уточнение целей, разработку индикаторов, выбор методов фиксации прогресса и осознание, что задача индикаторов — качественно и актуально измерять рассматриваемый город. Индикаторы обычно не бывают полностью объективными, хотя к этому и стремятся.

Информацию можно рассматривать четырьмя различными способами:

1. Субъективная система измерений для субъективных явлений, например, насколько безопасно чувствуют себя люди в городе.

¹ Прояснить этот пункт помогло обсуждение с Ф. Матарассо (*Примеч. автора*).

2. Объективная система измерений для субъективных явлений, например, сколько люди тратят в неделю на такси, так как бояться идти домой пешком поздно вечером.
3. Субъективная система измерений для объективных явлений, например, насколько люди удовлетворены освещением в их районе или частотой движения общественного транспорта.
4. Объективная система измерений для объективных явлений, например, как часто ходят автобусы или сколько событий организовал центр искусств.

Объективную информацию можно измерить, в то время как субъективную можно только оценить. Некоторые системы измерения являются общими и применимы в любом контексте, другие зависят от конкретной местной ситуации. Какая-то информация доступна на национальном уровне, другая — на региональном или местном уровнях. Для определения некоторых индикаторов необходимо заказать специальное исследование.

Планирование индикаторов

Прежде чем приступать к созданию индикаторов, необходимо провести определенную подготовительную работу. Во-первых, город должен уяснить, чего он хочет добиться с помощью креативности; во-вторых, понять, как выглядит в общем виде креативный, обучающийся и новаторский город и что в конкретной ситуации может обеспечить осуществление этой картины. Такая предварительная работа должна состоять из следующих этапов:

- § Найти критерии, по которым можно оценить новаторские способности рассматриваемого города.
- § Установить связь между образовательной политикой, с одной стороны, и способностью города обучаться и генерировать нововведения, с другой.
- § Попросить лиц, принимающих решения как в общественном, так и в частном секторе, ответить на вопрос, насколько финансовые структуры способствуют политике инноваций и креативности.
- § Изучить образцы лучшей практики и решить, какие стратегии подходят городу в соответствии с его уровнем развития.
- § Понять, в какой степени городская политика стимулирует развитие креативного города.

- § Оценить организационные возможности города с точки зрения реализации принципов обучения, креативности и новаторства.
- § Определить, сколько времени потребуется, чтобы запланированные действия позволили достичь того или иного уровня экономического, социального и культурного предпринимательства в городе.

Отвечая на эти вопросы, можно определить правильные индикаторы, достижение которых будет создавать оптимальное приращение капитала.

В процессе создания индикаторов на городском уровне всегда нужно иметь в виду два принципа. Во-первых, необходимо, чтобы городские партнеры согласились с определением общих целей и задач. Во-вторых, необходимо привлекать тех, на кого повлияет как само определение индикаторов, так и производимое с их помощью измерение эффективности. Оценка с помощью индикаторов — это скорее процесс совместной деятельности партнеров, чем квазинаучное исследование, предпринятое внешними специалистами, ибо креативный город учится, принимая на себя ответственность за собственные оценки. Далее мы используем пятиступенчатую схему, предложенную Франсуа Матарассо в книге “Польза или красота: социальное значение участия в художественном процессе” (*Use or Ornament: The Social Impact of Participation in the Arts*, 1997), адаптируя ее для наших целей.

1. Планирование

Первая стадия предполагает установление партнерских отношений между основными субъектами, то есть теми группами, на которые может повлиять реализация концепции творческого города и которые, в свою очередь, могут повлиять на нее. В первую очередь, к ним относятся: стратегический для города бизнес, образовательный сектор и социальные агентства. Эти партнеры станут не только участниками процесса оценки эффективности, но и ядром самого креативного города. В этом смысле настоящее партнерство является постоянным фактором. Именно эта группа должна прийти к соглашению, что является креативным городом в конкретных местных условиях. Это позволит определить механизмы и действия, которые и станут предметом оценки.

2. Индикаторы

Партнеры разрабатывают ряд индикаторов, определяя те области, которые надо оценивать в соответствии с их пониманием задач, которые предстоит решить с помощью креативных процессов. Поскольку они уже достигли согласия на предыдущей стадии, им легче решить, какие индикаторы соответствуют каким целям, и как собирать необходимую информацию. При этом надо предусмотреть допустимые отклонения, чтобы интерпретировать непредвиденные результаты. Некоторые данные (например, информация о системе образования) могут быть легко доступны; в других областях (например, степень демократизации) придется вырабатывать специальные индикаторы (например, по результатам выборов). Некоторые индикаторы можно оценивать через репрезентативные выборки.

3. Исполнение

Индикаторы будут привязаны к определенным моментам или к периодам времени, а иногда к тому и другому. Таким образом, некоторые из них будут учитывать активность на конкретную дату, другие — с шагом длиной в год или с более коротким шагом. Эффективные индикаторы должны быть простыми и понятными для всех участников. Их должно быть легко фиксировать в ходе обычной профессиональной или административной работы, чтобы они не ложились на исполнителей каким-то тяжелым дополнительным бременем.

4. Оценка

Собранную информацию необходимо оценивать ежегодно. Желательно, чтобы это делал человек или организация, у которых есть необходимые навыки и опыт. Результат оценки может принять форму отчета, предоставляемого всем партнерам. В нем надо также оставить место для оценки развития в непредвиденном направлении, так как в креативном городе это вполне вероятно.

5. Отчет

Отчет рассматривается с различных сторон группой партнеров, которые сравнивают данные с информацией из других городов, а

также вносят изменения в саму процедуру оценки. Таким образом, отчет является первой ступенью следующего цикла процесса.

Измерение предпосылок креативного города

Проиллюстрируем это двумя наборами индикаторов, чтобы показать насколько прост этот процесс. Первый основан на предпосылках креативного города, о которых шла речь в параграфе “Предпосылки внедрения креативности в ‘генетический код’ города”. Второй служит для измерения энергии и жизнеспособности, необходимых городу, чтобы стать креативным. Например, осознание кризиса или проблемы может быть измерено наличием стратегических планов, опубликованных прогнозов и анализов существующих тенденций. Необходимость развивать организационную культуру и методы управления — наличием процедур коллективного стратегического планирования; количеством и разнообразием успешных партнерских сетей; тем, насколько тесно государственные служащие сотрудничают с горожанами в процессе принятия решений; и тем, как они формируют повестку и вносят изменения в деятельность — самостоятельно или совместно с другими субъектами, с которыми они впоследствии делят ответственность.

Передачу полномочий на нижние уровни управления можно оценить по доле главных предприятий и организаций, которые используют неиерархические структуры управления, числу уровней иерархии в ведущих организациях, уровню ответственности менеджеров среднего звена, наличию в организациях новых процедур, предложенных служащими, и по количеству схем наставничества, поддержку которых осуществляют предприниматели¹. Открытость среды общения и сетевого взаимодействия может быть измерена плотностью общения; количеством и разнообразием кафе, баров или ресторанов. Способность нарушать принятые правила и процедуры — количеством экспериментальных пилотных проектов на выбранной территории или интенсивностью межведомственного взаимодействия. Показателем того, насколько используются внешние специалисты, может стать процент лиц,

1 Наставничество (mentoring) — практика индивидуального консультирования специалистами из сферы бизнеса работников других секторов и сфер (в частности, менеджеров культуры). Когда такое консультирование осуществляется бесплатно, оно является формой спонсорской поддержки.

принимающих решения, которые были привлечены из другой среды или отрасли или же доля работников с высоким статусом в организации, работающих в проектах по временным контрактам.

Уровень обучаемости можно оценить по количеству образовательных программ для людей разных возрастов; проценту работников, включенных в систему повышения квалификации или по числу людей, получающих дополнительную квалификацию. Отношение города к риску и неудачам может быть измерено числом пилотных программ, инициированных городом, в их отношении к числу программ, выдержавших испытание и ставших частью городской жизни. Об уровне одобрения и признания успехов и заслуг можно судить по количеству конкурсов, объявленных в городе, или по количеству людей и организаций, ставших победителями. Показателями жизнеспособности демократии могут служить участие населения в выборах и в процессах консультирования, количество людей, включенных в местные кампании и группы, борющиеся за какие-то изменения, или эффективность местной администрации в делегировании полномочий и выстраивании партнерских отношений с сообществом. Об интенсивности и качестве исследовательских усилий, предпринимаемых в университетах, муниципальных агентствах и частном бизнесе, можно судить по результатам образовательных или исследовательских программ различных уровней, полученным за определенный период. Доступность пространства для творческих экспериментов может быть измерена тем, насколько система планирования учитывает необходимость резервировать площади со льготной арендой. И наконец, о наличии системы сравнительной оценки можно судить по тому, есть ли в городе программа сравнительной оценки и является ли сравнение с образцами лучшей практики неотъемлемой частью процесса планирования в ведущих организациях города.

Измерение городской энергии и жизнеспособности

Второй набор индикаторов, относящихся к креативному городу, — это индикаторы городской энергии и жизнеспособности (подробнее см.: Bianchini and Landry, 1995). Энергия — это неукротенная и ненаправленная творческая сила города, которую необходимо

сфокусировать и направить, чтобы достичь жизнеспособности. Креативность служит катализатором энергии, а креативный процесс направляет ее в то или иное русло. Город становится устойчивым и живым благодаря инновациям, которые обеспечивают долгосрочную перспективу развития. Энергия затрагивает различные уровни деятельности, т.е. происходящие события; уровни использования, т.е. участие различных субъектов; уровни взаимодействия, общения, взаимодействия и обмена; уровни репрезентации, т.е. проекция деятельности, использования и взаимодействия вовне и их обсуждение во внешнем мире. Жизнеспособность имеет отношение к самодостаточности в длительной перспективе, к адаптивности и воспроизводству. Чтобы достичь жизнеспособности, необходимо поддерживать энергию. Энергия присутствует в большом массиве деятельности, которая сама по себе не является обязательно хорошей или плохой. Чтобы деятельность, использование и взаимодействие оказали позитивное влияние, они должны быть сфокусированы на какой-то системе целей и задач.

Существуют разные формы энергии и жизнеспособности, на которые может опираться креативный процесс. Например, экономическая энергия измеряется уровнем занятости, кредитоспособностью и уровнем жизни людей в городе, а также количеством туристов и посетителей, оборотом розничной торговли, стоимостью имущества и земли. Социальную энергию можно оценить по уровню социального взаимодействия и характеру социальных отношений. Живой и жизнеспособный в социальном плане город отличается низким уровнем ограничений, социальным согласием, удобством средств общения, высоким уровнем социальной мобильности, гражданским достоинством местного сообщества, терпимостью к различным стилям жизни, гармоничными межкультурными отношениями и энергичным гражданским обществом. Жизнеспособность и энергия, относящаяся к окружающей среде, касается в основном двух аспектов. Первый — это экологическое благополучие с точки зрения таких параметров как загрязнение воздуха, шум, использование и утилизация отходов, пробки на дорогах и озеленение территорий. Второй аспект относится к дизайнерским качествам среды и включает такие параметры как удобство ориентации, чувство места, своеобразие архитектуры, стилистическое единство городского дизайна, качество освещения улиц, уровень безопасности, дружелюбие и психологическая

доступность городской среды. Культурная жизнеспособность и энергия проявляются как забота, уважение и внимание по отношению к образу города и его жителей и включает идентичность, память и традиции городского сообщества, а также производство, распространение и потребление символических творческих продуктов, выражающих своеобразие города.

Есть девять критериев, которые помогают определить, насколько живым и энергичным является город: критическая масса, разнообразие, доступность, безопасность, своеобразие, новаторство, партнерская деятельность, конкурентоспособность и организационная культура. Эти критерии нужно рассматривать в четырех плоскостях — экономической, социальной, экологической и культурной. Приведем несколько примеров ключевых вопросов, каждый из которых может быть оценен и проконтролирован индикаторами. Критическая масса относится к достижению пороговых показателей, с которых деятельность приобретает устойчивость, укрепляется и собирается в кластеры. Безопасность относится к стабильности, комфорту и отсутствию угроз, а доступность — к удобству и набору возможностей.

С экономической точки зрения, критическая масса предполагает такое развитие и концентрацию деятельности, которое приводит к появлению сотрудничества и синергии между организациями. Достижение критической массы делает возможным организацию комплексных экономических инициатив. Диверсифицированная экономическая база усиливает устойчивость города к внешним воздействиям. Экономическая доступность обеспечивает удобство и расширение возможностей содействия экономической жизни. Если экономическая доступность или внутригородские связи слабы, город теряет способность креативного обновления. Экономическое своеобразие означает, что город может увеличить свою привлекательность и жизнеспособность, предоставляя продукцию и услуги, которые нигде больше не существуют. Экономическая конкурентоспособность города может быть измерена положением и статусом местных организаций, их продукции и услуг на местном, национальном и международном рынках.

Социальный аспект критической массы представляет собой плотность социальных взаимодействий в разных районах города в разное время суток, недели и года. В социальном смысле безопасность значит отсутствие угрозы для людей и имущества, доверие и

“чувство локтя” с другими гражданами. Социальная доступность предполагает возможность участия в жизни города. Диверсифицированная социальная база включает разнообразное и живое гражданское общество, которое становится более уверенным и устойчивым в периоды стресса. Социальное новаторство определяется наличием механизмов и возможностей встреч, на которых происходят позитивные критические дискуссии. Свообразие города положительно влияет на социальное благополучие, ибо оно укрепляет гражданское достоинство, усиливает сплоченность местного сообщества и создает потребность заботиться о городской среде.

С точки зрения городской среды, доступность является средством поощрения участия, поскольку центры активности легко достижимы — на общественном транспорте или пешком. Связность города выражается в правильных физических отношениях между городским центром и центрами отдельных районов, стимулирующих их взаимодействие и циркуляцию людей между ними. Критическая масса предполагает наличие в городе исторических зданий, сгруппированных в кварталы, привлекательные для горожан и туристов. Конкурентоспособность с точки зрения городской среды измеряется привлекательностью и уникальностью облика города, а также его положением на карте.

Культурная идентичность и своеобразие позволяют отличить одно место от другого благодаря наличию городских символов, особой кухни или других продуктов и знаков. Критическая масса, с точки зрения культуры, это возможность получения разнообразного культурного опыта, например, возможность в течение одного вечера посетить французское бистро, посмотреть пьесу Шекспира, посидеть в ночном баре на представлении кабаре и завершить все приятной прогулкой по исторической части города. Безопасность в этой области предполагает признание наличия в городе разных культур, которые сосуществуют открыто, но и не отличаются шовинизмом. Доступность означает равные возможности репрезентации для культурных сообществ, из которых складывается город. Разнообразие подразумевает поощрение производства, потребления и распространения различных культурных продуктов, а также наличие широких представлений о том, из чего складывается местная культура. Культурная связность выражается в наличии системы ориентации, позволяющей понять, что

стоит посмотреть в городе и какие события происходят — как в центре, так и на окраинах.

Некоторые из предложенных выше индикаторов могут опираться на данные, которые можно почерпнуть из национальных и региональных исследований, проводимых как государственными организациями (например, статистическими ведомствами), так и частным сектором — опросы покупателей, статистические справочники и т. д. Более специфические показатели можно измерять на местном уровне. В частности, в этом могут помочь работы лондонского Фонда новой экономики.

В заключение

Креативный город, который желает учиться и расти, должен понимать, что никакой процесс оценки эффективности не является исчерпывающим, как не является он и истиной в последней инстанции. В лучшем случае он дает некоторые показатели, позволяющие углубить понимание отдельных сторон происходящего. Поэтому каждый город должен разработать оптимальную для себя систему оценки, которая будет складываться из общепринятых, проверенных индикаторов и новых показателей, расширяющих границы знаний и ожиданий. Однако не надо попадаться в ловушку и считать, что перед вами когда-нибудь откроется полная картина. Город не должен бояться нетрадиционных и сложных систем оценки. Принимая ту или иную систему, он ступает на путь непрерывного изучения — не только самого себя, но и своего подхода к оценке, повышая требования к себе каждый раз, когда начинается новый цикл. Креативный город рассматривает оценку как важнейшую часть своего развития и стремится привлечь к участию в этом процессе представителей всех секторов и людей со стороны.

Урбанистика и урбанистическая грамотность

Рождение новой урбанистической дисциплины?

Урбанистика — это дисциплина, которая позволяет лучше понять динамику, ресурсы и потенциал города. Урбанистическая гра-

мотность — это способность и навык “прочитать” город и, изучив урбанистику, понять, как город работает и развивается. Урбанистика может стать “метаурбанистической дисциплиной”, а урбанистическая грамотность — связанным с ней общим навыком практической деятельности. Урбанистический взгляд появляется только если смотреть на город под различными углами. Подлинное понимание городской жизни и умение толковать ее проявления возникают в результате трансформации и синтеза различных дисциплин. Если рассматривать город с разных точек зрения, можно увидеть его потенциал и скрытые возможности — от бизнес-идей до исправления человечества. Однако, по традиции, проблемы урбанистики обсуждают в основном только архитекторы и городские дизайнеры. Урбанистика предоставляет материал для создания стратегий города и принятия решений. Она требует комплексного, критического и интегрированного мышления, также как и специализированных знаний. Урбанистика использует знания из культурной географии, экономики и социологии города, городского планирования, истории, антропологии, эстетики, архитектуры, экологии, культурологии и политологии.

Каждая дисциплина вносит в урбанистику свой вклад — уникальные подходы, традиции и предмет исследования, необходимые для понимания сложностей городской действительности. Например, знания из культурологии и антропологии дают понимание наследуемых идей, убеждений, ценностей и форм знания, которые образуют общий фундамент социальных действий. Дополнением к этому служит понимание знаков и символов в их физической, языковой и визуальной форме, и способность расшифровывать их значения. Социология помогает раскрыть групповую динамику и процессы социального и общественного развития; экономика — финансовые и коммерческие механизмы трансформации городов. Культурная география проясняет пространственное и топографическое устройство городов, а дизайн и эстетика объясняют их облик и атмосферу. Явно недооцененная психология привносит понимание эмоциональных факторов и чувств, которые люди испытывают по отношению к городской среде. Наконец, планирование устанавливает правила, которые создают рамку для всех остальных знаний, почерпнутых из разных дисциплин.

Планирование — это больше, чем землепользование

Планирование — это широкое понятие, применимое к любому виду целенаправленной деятельности. Оно эшелонирует действия, устанавливая приоритеты, поскольку ресурсы ограничены. Тем не менее, в урбанистическом контексте планирование почти исключительно ассоциируется с землепользованием и контролем строительства. Как бы ни были важны эти функции, этого явно недостаточно. Для человека с улицы планировщик — это тот, кто составляет план городской застройки, тогда как на самом деле множество других городских действий тоже включают в себя планирование. Это суждение может показаться тривиальным, но за ним скрывается немало серьезных проблем. Во-первых, принятая упрощенная трактовка планирования предполагает, что оно подпадает под юрисдикцию специалистов по пользованию землей. Отделы по планированию правильнее называть отделами землепользования и контроля строительства. Во-вторых, обычно специалисты по землепользованию стоят на самом вершине иерархической лестницы, выше, чем специалисты отделов, которые занимаются людьми, будь то развивающийся бизнес или социальные вопросы. В-третьих, существует опасность, что чрезмерное внимание к землепользованию чересчур упрощает проблемы, делает взгляд однобоким и не позволяет ставить фундаментальные вопросы развития города. Трудно заставить планировщика, составляющего план городской застройки, понять, что мой личный опыт горожанина, не имеющий отношения к землепользованию, тем не менее, имеет отношение к планированию. На планирование можно взглянуть с разных сторон. Возьмем хотя бы детские игры. Наиболее удачными игровыми площадками не обязательно являются те зоны, где установлено дорогое оборудование и которые всем своим видом говорят: “детская игровая площадка”. Дети очень часто делают все наоборот, и их может отпугнуть место, называемое “детской площадкой”. Но если вместо этого мы попросим ремесленника или художника сделать проект с детьми района, это может привести к созданию реальной игровой площадки, и вдобавок у детей будут формироваться полезные навыки и социальная ответственность. Вообще, игровые пространства могут возникать там, где есть баскетбольное кольцо или даже просто место, где можно пинать мяч. Иначе говоря, обустраивать зону для детских игр, используя каталог дорогостоящего оборудования, это далеко не са-

мый прямой путь к цели. Точно так же решение других городских проблем может лежать не в очевидной плоскости, будь то досуг, транспорт или домашнее хозяйство. Если мы уловили суть проблемы, мы можем подходить к ее решению совсем с другого конца, и этот “обходной” путь часто оказывается короче и эффективнее.

В-четвертых, тесная связь городского планирования с планированием землепользования служит источником упреков в адрес тех, кто разрабатывает сегодня планы городской застройки. Их уличают в узком кругозоре и недостатке знаний. Если планировщики землепользования остаются на ведущих ролях, они, очевидно, должны лучше разбираться в культуре, истории и социальной динамике. Если же их роль будет уменьшена и приравнена к роли других специалистов, носителями таких знаний могут быть другие члены команды. В идеале, какой бы ни была специализация, исторические, эстетические и культурные знания, а также новые навыки, относящиеся к пониманию сетевой работы и динамики коммуникации, должны быть базовыми при обучении тех, кто работает с городом. Перенос акцента на “мягкую” инфраструктуру отражает приоритетную роль “человеческого фактора” — атмосферы, чувств и поведения — в сегодняшнем понимании проблем городского планирования.

На стыках дисциплин

Реальная сила урбанистики и вытекающей из нее урбанистической грамотности происходит из соединения различных дисциплин и тех дополнительных возможностей, которые возникают в результате их синергии. На этом пути несомненно откроются новые ракурсы, например, можно будет говорить о культурных аспектах экономики или психологических аспектах географии. С другой стороны, могут появиться и новые комбинации, которые свяжут, например, телекоммуникации и транспорт или землепользование с социальными сетевыми стратегиями. Если оценить по достоинству разнообразие дисциплин, это может привести к любопытным переменам в структуре управления городов. Например, специалист по проблемам окружающей среды станет главой транспортного департамента — ведь хороший эколог несомненно лучше справится с этой ролью, нежели посредственный транспортник.

Экономист может возглавить социальный департамент, историк — департамент физического планирования, а специалист по социальному развитию — департамент культуры.

Многие люди уже сейчас инстинктивно владеют урбанистической грамотностью, опираясь на интуицию и эмоциональное понимание городских проблем. И они связывают ее с профессиональным опытом, полученным в разных областях. Урбанистика стремится систематизировать эту сферу знаний, так как интуитивные прозрения станут более эффективными, если будут сочетаться с обучением. Необходимо также наладить взаимодействие между теоретиками урбанистики или профессионалами городского планирования и теми, кто находится в гуще событий и знает о городских проблемах не понаслышке. Профессионалы или ученые редко используют сегодня в качестве ресурса это знание городских реалий. Они часто совершенно оторваны от проблем, с которыми работают. Одной из групп, владеющих этим неявным знанием, являются художники, работающие с местным сообществом. Чтобы профессионалы и жители участвовали в конструировании будущего городов, необходим минимальный общий стандарт знаний и навыков, которыми они должны владеть. Только в этом случае станут возможны реальные консультации и участие сообщества в принятии решений. Консультации с жителями — важный элемент демократии, но они не обязательно приводят к творческим решениям. Чаще всего люди просто повторяют то, что они знали прежде, о чем читали в газетах или думают, что это модно. Таким образом, предпосылками творческого действия являются умение мыслить нестандартно и знание городских реалий. Хорошо, например, если интуитивное решение опирается также на знание городской истории. Исследуя возможности города, мы обнаруживаем в нем разнообразные ценности, можем генерировать больше идей и принимать более эффективные решения, которые учитывают взгляды различных групп.

Новый язык

Со временем развитие урбанистики и урбанистической грамотности может привести к созданию нового языка городского планирования. Вначале некоторые понятия урбанистики разовьются из входящих в ее состав дисциплин, позднее появятся новые, само-

стоятельные понятия, родившиеся в результате размыwania границ между дисциплинами и их движения навстречу друг другу. Новый язык и понятия, лежащие в его основе, формируют наше понимание мира, намечают пути развития урбанистических стратегий и направляют наши действия. Рассуждая о городе в терминах землепользования, мы употребляем нединамичный понятийный аппарат, заставляющий нас говорить о районировании, владениях, производственных и жилых зонах, зонах отдыха, местах парковки, красных линиях улиц или общественных местах, хотя уже появляются и более динамичные термины, например, “доступность”. Традиционно планировщик видит город “с птичьего полета”, но есть и другие, не менее важные ракурсы, скажем, точка зрения прохожего. Чтобы лучше понять логику городов, нам нужен более активный язык, относящийся к динамике, изменениям, потокам, ресурсам и сетям. Например, взгляд на город с позиций культуры дает совершенно новое понимание городских ресурсов. Если такой взгляд не ограничивается физическими объектами, он открывает важные нематериальные элементы, создает коллекцию внутренних и внешних образов города, сложившихся на протяжении его истории. Эту коллекцию можно трансформировать в бренд, который в свою очередь тоже является ресурсом. Его можно использовать для привлечения инвестиций или продажи производимой в городе продукции (вспомним пармскую ветчину).

Урбанистическая грамотность в действии

Главная цель урбанистической грамотности — создание городских стратегий. Ее ценность становится очевидной, когда она применяется на практике. Сложный на первый взгляд клубок экономической и социальной динамики легко распутать с применением навыков урбанистической грамотности. Возможно, “грамотность” — слишком узкое слово, так как урбанистическая грамотность это способность осознания и расшифровки всего нашего опыта городской жизни, включая то, что мы видим, чувствуем и слышим в городе. С ее помощью мы пытаемся понять городской ландшафт и ответить на вопрос, как он сложился; увидеть, как история повлияла на нынешнее состояние дел в городе; почувствовать экономику города, которая выражается в очевидных знаках,

общественная инфраструктура не окупается в узкой финансовой логике, однако, если посчитать стоимость различных последствий, скажем, социальных, тогда инвестиции покажутся не столь уж высокими.

Местные центры урбанистики

Урбанистике и урбанистической грамотности можно учить формально или неформально, в университетах, через средства массовой информации или в центрах урбанистики. В начале 1970-х была сделана попытка создать центры урбанистических исследований, спровоцированная призывами демократизировать процесс планирования, прозвучавшими в 1968 году. Через некоторое время все они закрылись, либо были преобразованы в центры местной истории, такие как Центр живой истории в Лестере. Сегодня есть потребность в новых независимых центрах урбанистики, которые стали бы содействовать разработке городских стратегий. Существующие архитектурные центры, где выставляют различные проекты и планы, очень далеки от того, что нужно, а традиционные

Знаток города

...знаток городов точно знает, даже если он раньше ни разу здесь не был, что за углом должна быть закусочная для водителей грузовиков; также как два века тому назад его предшественник нашел бы постоянный двор для извозчиков. Бедный путешественник знает, где он найдет недорогое жилье и возможность случайной работы. Странствующий моряк уверен, что эта лавка недостаточно преуспевает, чтобы рискнуть сдать в нее вещи в кредит. Распутник знает, где ему найти соответствующий бар. Криминологи могут только раз взглянуть на место преступления и сказать, что здесь произошло. Оптовый торговец и перекупщик, старьевщик и торговец наркотиками, любитель моделей аэропланов и человек, продающий трико для танцев, – все развили в себе чувство города, которое является проводником специализированных функций, для которых изначально и строились города.

Колин Уард в "Welcome, Thinner city" (1989)

центры урбанистических исследований почти полностью сосредоточены на образовании. Новые центры, финансируемые из различных источников, могут быть созданы как партнерства, представляющие различных городских субъектов. Их задача – обеспечивать проведение исследований и разработок для города. Они могут также вести образовательную и просветительскую деятельность, например, путем внедрения урбанистической грамотности в школах, создания дискуссионного форума, разработки показательного пилотного проекта, содействующего сотрудничеству между различными группами города – стариками и молодежью, бизнесом и организациями третьего сектора. Будучи активными организациями, такие центры станут искать формы содействия развитию экономической и социальной ситуации в городе. Чтобы они не разрастались, они могут передавать проекты партнерам, заинтересованным в их реализации.

Часть четвертая

Креативный город – что дальше?

Глава 10

Креативный город – новые горизонты

Следующая волна креативности и инноваций

“Креативный Город” – это лишь первая попытка нарисовать пейзаж формирующейся городской цивилизации: разнообразной, раздробленной, разделенной на богатых и бедных, изменчивой и полной жизни. Очевидно, что в нашем быстро меняющемся мире эта книга ставит больше вопросов, чем дает ответов. Я надеюсь, что она вдохновит читателей на развитие обозначенных тем и исследование проблем, которые были освещены лишь отчасти.

Одна из таких проблем – эффективность микроинноваций для изменения макросреды и общего стимулирования инновационного развития. Возникает вечный вопрос, что должно быть вначале? Небольшой, но вдохновляющий пилотный проект, который может привести к масштабным переменам, а потом изменить и всю систему стимулов и ограничений? Может быть, наоборот, для создания плодородной почвы, позволяющей беспрепятственно развиваться пилотным проектам, нужно сперва усовершенствовать макрорежим. Однозначно судить невозможно. Все зависит от обстоятельств и ситуации, а иногда, вероятно, стоит идти двумя путями одновременно.

Есть и второй вопрос: как нужно действовать, чтобы включить оригинальные проекты в повседневный обиход и способствовать их тиражированию? Нужно ли пытаться полностью охватить ограниченную географическую территорию, или лучше распределять инновации как можно шире, но “тонким слоем”? Должно ли распространение опыта осуществляться через государственные струк-

туры, оставить ли это на волю рыночных сил или же это задача общественных лидеров? Должны ли небольшие проекты сохранять свой масштаб, или надо их трансформировать в крупномасштабные программы, которые будут иметь совершенно иную динамику и другие источники финансирования?

В-третьих, какая система ограничений и поощрений наиболее эффективна с точки зрения высвобождения изобретательности и воображения в масштабах города?

В-четвертых, сколько требуется времени, чтобы принять творческие идеи и претворить их в жизнь, и как можно ускорить этот процесс? Вспомним, что понятию устойчивого развития понадобилось 20 лет, чтобы прочно занять свое место в повестке городского планирования. Усилия по выявлению значимости культуры для развития продолжаются уже около 15 лет, но до повсеместного распространения этой мысли еще далеко. На этот счет существуют разные мнения, но, судя по всему, для серьезных перемен требуется не менее десяти лет. В то же время, политическая власть может смениться за один день и выступить с новой программой, которая изменит приоритеты и высвободит инновационный потенциал. Именно так произошло с идеей “социальной включенности”, когда к власти в Великобритании пришло правительство Блэра.

Наконец, мы упоминаем в этой книге множество городов, но лишь некоторые из них рассматриваем подробно. Однако чтобы понять, почему один город оказывается более новаторским, чем другой, расположенный по соседству, нужен гораздо более детальный анализ, чем мы могли себе здесь позволить. Первой серьезной попыткой ответить на этот вопрос стала книга Питера Холла “Городская цивилизация” (1998), в которой исследуются такие разные города как Детройт, Афины, Токио-Канагава и Вена.

“Креативный Город” — отражение своего времени. Именно поэтому мы уделяем такое внимание вопросам устойчивого развития. Под влиянием этой идеи произошла смена парадигм в городской жизни, что порождает инновации, достижения и творческие концепции, такие, как программа “экологический след”¹. Прой-

дет еще десять лет и многие нововведения, связанные с идеей устойчивого развития, войдут в повседневную жизнь, а в повестке будут другие приоритеты. Вместе с тем, будет непросто найти столь же сильную и универсальную концепцию, какой был принцип устойчивого развития — особенно если не воспринимать его только через призму экологии. Возможно, в этой роли выступит новая экономика, основанная на знании и информационных технологиях, которая уже демонстрирует очевидный потенциал новой парадигмы и ведет к появлению в нашей жизни целой серии нововведений.

Ниже я перечислю те главные области, где в ближайшее время будут востребованы креативность и инновации. В каждом из этих случаев вначале потребуется сдвиг парадигм, смена концепций и точки зрения, а затем хлынет поток конкретных нововведений. Через какое-то время эти нововведения станут стандартами качества, а затем превратятся в рядовые примеры хорошей практики. Сильные идеи формируют политику городов, помогают разрабатывать стратегии и задают новое направление городскому развитию. Если эти идеи революционны, они высвобождают творческий потенциал и проникают в самую ткань экономической структуры и образа жизни. Чтобы максимизировать потенциал таких прорывов, крайне важно пересмотреть систему поощрений и ограничений, ведь новые идеи (например, трактовка мусора как ресурса) часто переворачивают все с ног на голову и позволяют соединить то, что прежде казалось несовместимым. Как правило, они требуют появления на сцене города новых действующих лиц, например, организаций “третьего сектора”, которые берут на себя ответственность за программы взаимопомощи.

Приход новой волны инноваций можно ожидать там, где требуется количественный скачок в понимании, там, где сегодня налично сложные и взаимосвязанные проблемы. На мой взгляд, основная активность будет сосредоточена в семи областях:

1. *Одновременное формирование этических и экономических ценностей.* Новая экономика нуждается в этической базе, которой она будет руководствоваться в своих действиях. Это обеспечит гарантии того, что любой процесс принятия решений будет учитывать социальное неравенство, проявляющееся в пространственном разделении и сегментации “городов с двойными стандартами”.

1 *The Ecological Footprint Network* — международная некоммерческая организация, целью которой является продвижение устойчивого развития на местном уровне на основе использования комплексного индикатора устойчивого развития “Экологический след” (*Ecological Footprint*). Данный индикатор представляет собой специальную систему подсчета использования природных ресурсов с учетом способности природной среды их восстановить.

2. *Перенос акцента с “материальных” факторов на “нематериальные”.* В ближайшем будущем наибольший эффект будет достигаться благодаря повышенному вниманию к “интеллектуальным” решениям, а не к технике. На передний план выйдут оптимизация структуры управления, организационной системы и человеческих взаимоотношений.
3. *Получение большего результата при меньших затратах ресурсов.* Идея рационального расходования ресурсов заставит сосредоточиться на производительности ресурсов, а не на производительности труда, и это существенно повлияет на систему стимулирования и другие механизмы общественной регуляции.
4. *Межкультурное взаимодействие.* Мультикультурализм современного общества несет в себе новые возможности и угрозы. В этой ситуации необходимо исследовать потенциал “гибридных” культурных форм и межкультурных проектов.
5. *Признание ценности разных точек зрения.* Чтобы увидеть проблему глазами разных людей, требуется сознательное усилие. Мы должны уметь задавать вопросы, переоценивать ценности и понимать, какой творческий вклад могут внести молодежь или пожилые люди, женщины или мужчины, этническое большинство или меньшинство, люди на командных высотах или маргиналы. Все эти точки зрения можно грамотно использовать на благо города.
6. *Творческое сочетание старого и нового.* Выявление связей прошлого с настоящим и репрезентация его для будущего открывает огромные возможности. История — гигантский недооцененный ресурс. Новые комбинации старого и нового могут стать импульсом для бесчисленных новых решений, основанных на творческом сочетании идей, взглядов, традиций, материалов и вновь создаваемых институтов.
7. *Обучающийся город.* Это — ключевое звено устойчивого развития. Город будущего должен постоянно учиться, осмысляя свои достижения и реагируя на препятствия. Творческий потенциал города будет неиссякаем, если склонность к рефлексии и обучению будет присутствовать во всех его элементах.

Все это может произойти только при соблюдении ряда условий, которые, в свою очередь, можно рассматривать как продолжение списка приоритетных направлений новой волны инноваций.

- § Необходимо творчески переосмыслить систему стимулов таким образом, чтобы механизм поощрений и взысканий обеспечивал необходимые предпосылки для устойчивого развития творческих городов.
- § Множество выдающихся проектов остаются незамеченными. Как правило, города не блещут воображением, рассказывая о себе — как своим жителям, так и посторонним. Необходимо придумать остроумные и эффективные стратегии презентации и визуализации, которые будут способствовать распространению городских инноваций и стимулированию креативности. Можно использовать все доступные средства, будь то публикации, театральные постановки или электронные медиа, не ограничиваясь существующими базами данных образцов лучших практик, хотя их создание в свое время стало серьезным нововведением в этой области.
- § Наконец, важно, кто и как планирует города. На мой взгляд, сегодня нужны разработчики городских стратегий с глубокими знаниями в теории урбанистики, использующие общепринятые методики планирования как один, но далеко не главный из своих инструментов.

Одновременное формирование этических и экономических ценностей

Нарождающаяся экономика нуждается в этической базе, которая будет направлять действия с учетом таких эффектов, как вызванное глобализацией неравномерное распределение и деструктивные для городов последствия неконтролируемого развития. В сегодняшней ситуации возникают почти такие же философские дилеммы, как те, что вышли на первый план в эпоху промышленной революции, когда потребовалось ограничить личные интересы для общего блага. Нам тоже надо пересмотреть систему ценностей, уравновесив индивидуальные и коллективные потребности, и привести ее в соответствие с нуждами XXI века. Для этого нужно переосмыслить и расширить экономическое понятие ценности, понимаемое как созидание и прирост богатства, и добавить к нему этическое измерение, а также найти новые формы деятельности и оценки, способствующие одновре-

менному формированию этических и экономических ценностей.

Капитализм создает хорошую базу для производства ценностей, определяемых в точных финансовых терминах. Однако эта система не имеет внутренней ценностной основы, которая заставляла бы ее действовать в интересах общества. Если не применять принцип кнута и пряника, эта система будет в основном игнорировать негативные последствия своей деятельности для окружающей среды или негативные эффекты распределения. Но для решения городских проблем лучше совершить ряд предупреждающих действий, чем иметь дело с последствиями.

Компании могут исчислять и учитывать прибыль, приносимую обществу, в широком диапазоне. Способствует ли их деятельность повышению ценности квалифицированного труда? Влияет ли она на уровень преступности и распространение граффити в конкретном районе? Воздействует ли она на окружающую среду или, может быть, удовлетворяет культурные потребности населения? Отвечая на такие вопросы, аудит социального, культурного и экологического влияния станет настолько же общим местом, как и финансовый аудит. Этот процесс позволит связать экономические ценности с этическими. В свете такой расширительной трактовки аудита многие начинания, которые казались “убыточными”, окажутся вполне “прибыльными”.

Например, проект утилизации мусора, который осуществляется добровольческой организацией и дает безработным источник дохода, имеет вполне исчисляемые результаты. Его управленческая структура способствует передаче полномочий сообществу и имеет социальную ценность; осуществляемая в его рамках работа и производимые продукты имеют экономическую ценность; и наконец, сам проект решает насущную экологическую проблему и ценность его с этой точки зрения тоже ясна. Кроме того, сортировка мусора производит революцию в поведении, воздействует на образ жизни и, безусловно, выходит за пределы чисто технической инновации. Хотя на начальной стадии такой проект может получить субсидию или грант, он все равно является коммерчески состоятельным, так как в его баланс надо включать и те расходы, которые в его отсутствие пошли бы на решение проблем безработных.

Расчет ценности любого проекта должен учитывать цену игнорирования проблемы и цену нереализованного потенциала. Таким

образом, в программе возрождения города важнейшее место будет занимать развитие социального и человеческого капитала, ибо наличие знающих и подготовленных кадров — залог экономического процветания. Созидание социального капитала предполагает обращение к проблеме социальной изоляции, которая не имеет прямого отношения к бедности, поскольку не все бедные люди изолированы от общественной жизни.

Для объединения этических и экономических ценностей необходимо сделать несколько предварительных шагов. Во-первых, надо отказаться от жестких идеологических и фундаменталистских позиций, упрощенно трактующих капитализм как безусловное зло или безусловное благо. Во-вторых, надо научиться видеть преимущества в каждой из позиций. Так, защитникам свободного рынка полезно увидеть его границы, а активистам народных движений — оценить пользу рыночных отношений. В-третьих, надо найти творческие городские стратегии, предполагающие извлечение дохода из социально полезных проектов. Например, район Рур преуспел в этом, сделав ставку на развитие экологических технологий и использование деградировавшей среды в качестве испытательного полигона (альтернативой была дорогостоящая рекултивация территории). Наконец, надо разработать нестандартную систему стимулирования, которая позволит направить экономический рост по пути, не противоречащему системе коллективных этических ценностей.

Перенос акцента с “материальных” факторов на “нематериальные”

То, что является решающим в развитии города сегодня, может впоследствии отойти на задний план. Городские нововведения и городское творчество последних столетий по большей части касались физической инфраструктуры — строительства канализационных систем, распространения транспорта, сетей автомобильных и железных дорог. Позднее на передний план вышла инфраструктура информационных технологий, а также усовершенствование строительной техники и проектного менеджмента, позволившее строить сооружения невиданных раньше размеров. Они были наиболее зримыми символами городских изменений. Параллельно происходил

менее заметный, но позволивший существенно повысить качество жизни прогресс в санитарии, здравоохранении, коммунальном обслуживании, выявлении причин инфекционных болезней.

У нашего века свои потребности, отличные от прежних эпох. Каждый исторический период выдвигает свои формы творчества. Наше время более “синтетично”, способно объединять, казалось бы, несовместимые вещи: понимать логику и экологию саморегулирующихся систем; разбираться в отношениях, построенных на широком распространении сетей; создавать новые организационные формы и вливать новые силы в демократию, направляя человеческий потенциал в конструктивное русло. В XXI веке креативность найдет свое применение, в первую очередь, в сфере демократии, организации и управления, в социальных и политических нововведениях, а также в области новых технологий. Судя по всему, творческие идеи способны приносить большую прибыль, чем технические нововведения. Лидерство и гражданский потенциал складываются в “мягкую” инфраструктуру, не менее важную, чем дороги и аэропорты.

Проблемы, стоящие в этой сфере, поистине огромны. В силу ряда причин, сама идея демократии сегодня находится под угрозой. С одной стороны, наблюдается рост демократии в той форме, как она возникла в Европе, однако в странах Востока появляются более авторитарные ее разновидности. Демократия нуждается в обновлении, ибо испытывает давление альтернативных представлений о том, что является ее главным механизмом, и должна ли она действовать на межнациональном, национальном или городском уровне. Под вопросом находятся взаимоотношения личности и государства. Потеря доверия к традиционным демократическим формам связана также с появлением новых интересных решений, таких как гражданское жюри¹, электронное голосова-

1 Гражданское жюри (*Citizens' Jury*) — процедура оценки новаций. Она позволяет организовать обсуждение политики в какой-либо области группой “простых” граждан, которые не имеют подготовки в данной сфере. Группа в 12–20 человек формируется так, чтобы репрезентативно представлять население города, региона или страны по базовым социально-демографическим параметрам, а иногда — по параметрам, существенным с точки зрения обсуждаемого вопроса (например, вероисповедания). На протяжении двух недель члены группы знакомятся с базовыми материалами и формируют повестку обсуждения. Затем на самой конференции они заслушивают экспертов, задают им вопросы, обсуждают и формулируют итоговый документ. Американский вариант технологии больше напоминает суд присяжных, европейский — занимается поиском консенсуса, как в формировании повестки обсуждения, так и в итоговом документе.

ние или участие сообществ в принятии политических решений. Все это попытки обновления и укрепления общественного доверия в рамках широкого процесса переосмысления взаимоотношений между людьми и организациями. В связи с этим возникает ряд вопросов. Какие формы иерархии допустимы в мире, где индивид обладает все большими полномочиями? Или же иерархии должны исчезнуть? Какова роль представительства, если демократические выборные циклы никак не соотносятся с потребностью граждан участвовать в принятии решений? Каким образом можно передать власть и ответственность третьему сектору?

Формы правления и управления могут иметь решающее значение для успеха или провала. По сути, это новые источники конкурентоспособности, потому что стратегическое управление и эффективный менеджмент в той же степени являются инструментом конкурентной борьбы, что и технические нововведения.

Как сделать больше, потратив меньше ресурсов

Принцип “получить больше из меньшего” применим в различных областях, но чаще всего его иллюстрируют на примерах, связанных с проблемами окружающей среды. Однако поиск новых показателей, форм оценки и аудита открывает новые области приложения этого принципа. В их число входит и сфера управления, где, как легко показать, открытые организационные структуры, основанные на доверии, получают большую прибыль, вкладывая меньше ресурсов. Это зависит от того, как лидеры используют власть для объединения сообщества и насколько успешно они высвобождают лидерские способности в других. Оказывается, что совещание трех человек, способное полностью решить поставленные задачи, гораздо эффективнее, чем система, работая в которой им приходится писать массу отчетов. Схожие преимущества обнаруживаются и в других социальных нововведениях. Люди, получившие полномочия, способны на большее, чем те, кто связан по рукам и ногам.

Мы уже рассматривали идею книги “Четвертый фактор: как удвоить богатство, вдвое снизив расход ресурсов”. Она предлагает перенести акцент с поощрения производительности труда к поощрению ресурсной производительности путем создания системы

стимулов и ограничений, которые способны привести к скачку инновационной деятельности. Эту теорию подтверждают примеры из области организации среды: кондиционеры, осветительные приборы, супер-окна и так далее. Они демонстрируют революционные изменения в энергопроизводительности в повседневном быту. Ту же логику можно использовать, поощряя “производительность материалов” (электронные книги, расход воды в жилых кварталах, утилизация) или “производительность транспорта” (автомобили общего пользования, видеоконференции).

Чтобы такая экономика заработала, нужна особая система поощрений. Например, можно пересмотреть расчет стоимости электроэнергии таким образом, чтобы и провайдер, и пользователи были заинтересованы в уменьшении счетов, а не в росте продаж. Другой пример — переосмысление системы оплаты профессиональных услуг. Архитекторы, инженеры и консультанты ничего не выигрывают от сбережения ресурсов или расходов; в соответствии с общепринятой в мире практикой они выставляют счет исходя из количества затраченных материалов, что, естественно, не способствует их экономии, так же как и процентная ставка от общей суммы затрат. Ричард Гарвин предложил принцип “вычетов” — штрафов, взимаемых за неэффективность, и доплат, поощряющих эффективную работу (см.: von Weizsacker et al, 1998, с. 191–197). Таким образом, владелец здания, нерационально расходующего воду или электроэнергию, должен будет выплачивать штраф за неэффективность, и получит премию, устранив эти перерасходы. Как заметил Пол Хокен (1993), “не должно быть рыночной конкуренции между одной компанией, растрачивающей ресурсы окружающей среды, и другой, старающейся их сберечь. Конкурировать могут компании, делающие все возможное для восстановления и сохранения окружающей среды”.

Межкультурное взаимодействие

Взросшая мобильность привела к тому, что население стран и городов стало более смешанным, однако при этом разрушилось чувство однородности сообщества и причастности к месту. Жизнь с чужими людьми — квинтэссенция городского опыта, и этих чужих, приезжающих из самых отдаленных мест, становится вокруг

нас все больше. В деревне, напротив, все знают друг друга и местное сообщество имеет ясно очерченные границы. В этом можно видеть угрозу, а можно — новые открывающиеся возможности. С одной стороны, это вносит в местное сообщество нестабильность, поскольку эмигранты приносят свои обычаи, воззрения и привычки, которые чужды местным традициям; с другой — это расширяет возможности, создавая условия для размывания границ, появления новых реалий и смешанных форм, возникающих на стыке традиций. Это ярче всего проявляется в сфере культуры и кулинарии, например, в “гибридной” кухне Австралии, феномене “World Music”, музыкальном стиле “бангра”, созданном выходцами из Азии, живущими в Великобритании. Примерами из мира моды могут служить Рифат Озбек и Хуссейн Чалаян, работающие в Лондоне, или парижский модельер Йоджи Ямамото.

Задача городских политиков — найти пути инновационного развития, которые обеспечат толерантность и взаимопонимание представителей разных культур. Здесь не стоит ограничиваться проведением этнических фестивалей и творческим смешением архитектурных традиций или научных знаний, например, европейской и китайской медицины. Запад может многому научиться у исламских традиций архитектуры и градостроительства. Но это требует серьезных изменений в сознании. Прежде всего, те, кто сегодня занимается городским планированием, должны понять, что эта традиция может многое дать Западу, а затем найти способы профессионального взаимодействия с исламскими теоретиками и практиками.

До сих пор доминирующей политической целью был мультикультурализм, который предполагает признание и артикуляцию идентичности каждой конкретной этнической группы. Безусловно, этот принцип важен для создания уверенности у представителей разных групп. Но этого недостаточно. Отсутствие взаимодействия между культурами может привести к усилению стереотипов и предрассудков. Нужно сделать еще один шаг, перейти от мультикультурализма к интеркультурализму, чтобы выстроить мосты, усилить чувство сплоченности и примирения, сшить что-то новое из лоскутных одеял наших городов. Только таким образом можно по-настоящему переосмыслить местную культуру и самобытность. Фрагментация общества может стимулировать творчество, но маргинализация — это творческий тупик. Погруженные в себя

этнические гетто никогда не внесут свой вклад в решение городских проблем. Смягчить страх перед переменами в городах — вот проблема, требующая творческого решения.

Признание ценности разных точек зрения

Поощрение творческих проявлений наращивает запас идей и перспективных проектов и способствует появлению оригинальных решений. Большую часть этих решений принимает узкая группа людей — в нашем патриархальном обществе, в основном, мужчин, — и это приводит к нерациональному использованию ресурсов. Дело не только о том, чтобы спрашивать мнение разных групп и давать им возможность участвовать в принятии решений. Необходимо дать людям инструменты для самостоятельной выработки новых подходов, решений и даже парадигм.

Для примера можно вспомнить феминистскую критику принципов градостроительства, разработанных архитекторами-функционалистами. Эта критика возникла в 1970-е и оказалась весьма плодотворной. Анализируя опыт женщин, живущих в городе, женщины-архитекторы показали, что для большинства из них город представляет собой полосу препятствий. Они первыми среагировали на накопившееся раздражение и заявили, что нужно срочно менять ситуацию. Для женщин с колясками тротуары, подземные переходы, многоэтажные стоянки и лестницы представляли реальную трудность, и поэтому в обиход вошли пандусы, а многие городские кольцевые автомагистрали частично ушли под землю. Фактически в ходе этой полемики граждане заявили свои права на город, его благоустройство, его безопасность, его площади, его ночную жизнь. Впервые возникла идея “24-часового города”, поскольку люди стали задумываться о городском календаре и о часах работы общественных учреждений, предприятий и сферы услуг. Принятые решения, часто очень оригинальные, принесли пользу всем.

Разумеется, важно различать голоса отдельных групп и идти на встречу их требованиям. Однако важнее научиться использовать творческий потенциал этих групп на пользу общества в целом. Пришло время обратить внимание на мнение социально изолированных слоев и дать им возможность каким-то образом влиять на при-

нятие решений. Та же логика может быть использована в работе с любыми воззрениями, будь то позиция молодежи, пожилых людей или национальных меньшинств. Основная задача — помочь людям сформулировать свою точку зрения, связывая их с профессионалами, разделяющими эти взгляды и способными разработать вместе с ними альтернативные подходы. Сочувствие интеллигенции может дать простым людям веру в то, что их идеи вполне разумны и реалистичны. И если уж говорить о долгосрочных целях книги “Креативный Город”, именно женщины могут оказаться более восприимчивы к ее концепции, апеллирующей к “тонким материям”, таким как общение, интегрирующее мышление, сетевое взаимодействие и развитие человеческого потенциала. Действительно, у будущего может быть женское лицо (Leonard Shlain, 1998).

Творческое сочетание старого и нового

Думая о будущем, мы часто обращаемся к истории. Присутствие прошлого в настоящем придает весомость и значительность любому городскому проекту, а конструктивное столкновение и соединение прошлого и будущего дает неожиданные результаты. Безрассудная страсть к новому, как и привязанность к прошлому, может оставить вас за бортом. В некоторых городах страсть к прошлому чрезмерна, другие его недооценивают. Стереть память — это как выбросить драгоценность. И все же прошлое слишком часто остается уделом антикваров, историков и безнадежно больных ностальгией.

Было бы интересно попробовать привлечь к разработке городской стратегии людей с историческим видением и тех, кто привык жить “здесь и сейчас”. Решения, принятые в рамках такой коалиции, будут, несомненно, богаче. Искусство соединения старого с новым требует взгляда на историю как на ресурс. Одинаково сильным потенциалом обладают и исторические идеи, и умение по-новому ставить старые вопросы, например, вопросы о демократии, о качестве жизни, или о том, что значат просвещение и рациональность для современного человека.

Наиболее наглядно и ярко выглядят вторжения нового в архитектурную среду, такие как пирамида Пея в Лувре, интригующая конструкция из проволоки на крыше музея Тапиес в Барселоне

или же превращение бывшей фабрики боеприпасов в Карлсруэ в гигантский Центр искусств и медиатехнологий.

На пути к обучающемуся городу

Вероятно, в будущем “обучающийся город” станет более сильной метафорой, чем “креативный город”. Однако я думаю, что сегодня важно обратить внимание именно на креативность, позволяющую создать тот банк идей, на основе которого город сможет генерировать нововведения и в конечном счете учиться. Творческое решение городских проблем не дает окончательных ответов на все вопросы. В будущем городу предстоит двигаться дальше по этому пути, превращаясь в обучающийся город. Он должен осмыслять свои достижения и реагировать на препятствия, постоянно оценивая свои действия в рамках структурной программы развития. Аналогией может служить система обслуживания самолета, основанная на графике сроков службы каждой его детали. Творческое развитие города будет непрерывным только в том случае, если способность к рефлексии и обучению будет присутствовать во всех его элементах. Креативность и лидерство — это обновляемый, развивающийся ресурс, который при бездумном использовании может истощиться.

Обучающийся город развивается благодаря освоению своего и чужого опыта. Он стремится понять себя, осмыслить это понимание, и потому его определяющей чертой является самооценка. Одна из ключевых характеристик обучающегося города — способность успешно развиваться в быстро меняющейся социально-экономической среде. Там, где бездумный город безуспешно пытается снова и снова использовать старый опыт, обучающийся город проявляет творческое понимание своего положения и окружающей действительности, предлагая новые решения новых проблем. Важно понять, что любой город может стать обучающимся. Это не связано с его размером, географическим положением, наличием природных ресурсов и экономической инфраструктуры, и даже с затратами на образование, хотя они будут играть все более важную роль, если город стремится развиваться как обучающийся механизм в свете нарождающейся экономики знания. Можно утверждать, что чем меньше природных и исторических преимуществ у го-

рода, тем важнее для него стать обучающимся городом. Итак, обучающийся город отличается стратегическим видением, креативностью, воображением и интеллектом, а также широким восприятием потенциальных ресурсов. Он видит конкурентные преимущества в том, что другим кажется несущественным, превращает недостатки в достоинства, создает нечто из ничего. Это богатое и разнообразное пространство (см.: Landry and Matarasso, 1998).

Когда обучение станет основой повседневной городской жизни, люди смогут развивать свои навыки и способности, а организации будут в полной мере использовать потенциал своих сотрудников, гибко и нестандартно реагируя на препятствия и открывающиеся перспективы. Тогда города будут действовать более ответственно и смогут легко адаптироваться к новым потребностям, а общество, наконец, поймет, что разнообразие и отличия между разными группами могут быть источником развития. Главное — создать условия, в которых город сможет стать обучающимся.

Обучающийся город — это гораздо больше, чем город, жители которого хорошо образованы; он идет дальше стандартного школьного или университетского образования. Это место, где отдельные люди и организации заинтересованы в изучении динамики своего окружения и его изменений; где на этой основе постоянно изменяются сами методы образования, используя все возможности и работы, и досуга; где жителей поощряют учиться; и самое главное, это город, который может научиться менять условия своего обучения демократическим образом.

Наши города переживают невиданные и нескончаемые перемены. Судя по всему, мы утратили саму возможность восстановления традиций стабильности. Наш стремительный век перечеркнул устойчивые представления о профессиях, экономике, религии, организациях и системах ценностей. Нам предстоит научиться жить “по ту сторону стабильности” (Schon, 1971), в условиях непрерывной трансформации, не ожидая, что наступит новое стабильное состояние, которого хватит хотя бы на наш век. Нужно учиться понимать эти трансформации, руководить ими, влиять на них, развивая в себе способность принимать изменения органично, без потерь для себя и своих организаций. Иными словами, мы должны стремиться к совершенству в творчестве и в учении. Нам надо развить способность не только изменять наши организации в соответствии с меняющимися условиями и требованиями време-

ни, но также изобретать и продвигать новые институты, сети и различные формы партнерства, которые станут “обучающимися системами”, руководящими собственной трансформаций. И, наконец, нам предстоит узнать, чем в действительности является обучение (Cara et al, 1998).

От городского планирования к разработке городских стратегий

Все, о чем здесь было сказано, затрагивает проблемы городского планирования. Я знаком с противоречивой и сложной полемикой по поводу планирования, однако в мои намерения не входит говорить здесь о ней подробно. Некоторые считают, что планирование должно опираться на мнение граждан и их участие, а сейчас оно слишком технократично и непонятно для большинства людей, поскольку формы его выражения далеки от повседневной реальности. К примеру, Пэтси Хили (Patsy Healey, 1997) призывает к совместному планированию, которое представляет собой диалог с профессионалами-планировщиками, имеющими опыт коммуникации и организации дискуссий. В этом случае планирование превращается в активный процесс, который рассматривает и оценивает в очень широком диапазоне различные знания и представления о данном городе. Другие уверены, что контролирующая роль планирования порождает сознание, склонное на все вопросы отвечать “нет”. Это не соответствует нуждам изменяющихся городов, требующих гибкого, “упреждающего” сознания, склонного говорить “да”, опираясь на систему общих принципов. Такие принципы могут включать развитие самобытности, соединение старого и нового, устойчивое развитие или приоритет инноваций, не стирающих память места.

Критики отмечают, что дисбаланс городского планирования приводит к неадекватным решениям — либо в форме бездумного расчленения городов, либо в форме их чрезмерной защиты, в результате чего они живут в искаженном времени. Также распространено мнение, что планирование не учитывает социальную динамику, которая имеет не меньшее значение, чем землепользование или цены на недвижимость. Некоторые утверждают, что планиро-

вание должно отражать разнообразие исходных условий, так как у итальянского, американского, испанского, азиатского или исламского планирования разные приоритеты.

К этому я могу добавить, что те, кто сегодня занят планированием в разных сферах, от использования земли до городского маркетинга, недостаточно креативны, поскольку их понимание ресурсов весьма ограничено, и они недооценивают разнообразие способов решения городских проблем. Отчасти здесь виновато их собственное мышление, отчасти — нетворческий бюрократический процесс, заложниками которого они являются. Однако, если они поймут, в чем здесь дело, они смогут создать реальные пространства и возможности, стимулирующие творческую деятельность и превращающие город в творческую систему. Это может потребовать прихода новых лидеров и, несомненно, обучения новым навыкам.

И все же остается главный вопрос: какова философия, цель работы и будущая роль городских стратегов (в прошлом планировщиков), и каково должно быть их образование? Я думаю, что команда, занятая разработкой стратегии города, должна состоять из представителей администрации, частного сектора и общественных групп. В целом она должна представлять весь спектр ролей: организаторов, визионеров, лидеров, муниципальных служащих, инвесторов, защитников разного рода интересов, а также технических специалистов, которые обеспечат разнообразие подходов и интеллектуальных ресурсов.

Я полагаю, что планирование должно адаптироваться к меняющемуся миру, сосредоточившись на разработке городской стратегии. Это проще сказать, чем сделать, ибо такой поворот требует немалой изобретательности. Планирование должно создавать картину будущего и учитывать все мнения, оно не должно быть узко техническим процессом. С помощью планирования город может решить, что он понимает под общественным благом. Стратегия, создаваемая в процессе планирования, закрепляется в принципах; она должна быть ясной и очень подвижной в практическом применении. Важно, чтобы многочисленные детали не заслоняли целостную картину будущего. Целостное видение позволит принимать решения во всех областях — от землепользования до эстетики, — обеспечивая уверенность и стандарты, необходимые застройщикам, инвесторам и обществу в целом. Горожане согласятся с любым самым трудным решением, если оно будет про-

зрачным, последовательным и если политическая игра будет честной. Поскольку в стратегии должны быть уравновешены разнообразные и часто противоречивые потребности, в ее разработке должны участвовать люди различного происхождения, представляющие разные взгляды и интересы. Для достижения согласия нужен активный процесс соучастия и консенсус, который позволил бы преодолеть или минимизировать конфликты в процессе реализации. Картина будущего может включать представления об устойчивом и справедливом развитии, или о качественной среде, дизайне, эстетике и местной самобытности, или даже о счастье — что-то давно политики не пользовались таким языком. Планирование должно передавать полномочия, а не стремиться представить сумму готовых решений; оно должно направлять и очень редко — контролировать процесс.

В условиях рыночной экономики планирование может быть эффективным, если оно сводит к минимуму ограничительное нормотворчество и максимально сосредотачивает внимание на создании действенной системы стимулирования, использующей различные налоговые механизмы. Планирование должно стать одновременно более сильным и менее властным. Первое — чтобы создать творческую мотивацию, убеждающую частный сектор и других игроков делать посильный вклад в реализацию стратегии, второе — чтобы не подавлять творческую активность. Благодаря этому планирование сможет объединять и координировать инвестиции и практические действия, как частные, так и государственные, отражая интересы самых разных заинтересованных групп и поддерживая баланс между гибкостью и надежностью, эффективностью и справедливостью. Прибыль, получаемая в ходе реализации стратегии, станет источником финансирования общественно полезных проектов. Поскольку планирование будет организовано как демократический процесс, учитывающий потребности городского сообщества, оно вдохнет новую энергию в работу городских представительских структур. Понимаемое таким образом, планирование потребует новых показателей и статистических данных, позволяющих более точно оценивать экономический эффект преобразований, включая их социальную и экологическую эффективность. Благодаря этому планирование ускорит приход творческих изменений. Но это также означает, что стратегические решения могут быть неверно интерпретированы. Однако так было

всегда, и политические дискуссии никогда не закончатся. Задача в том, чтобы сделать решения более ясными, прозрачными и подотчетными, чтобы они опирались на новые механизмы общественного контроля. Таким образом, идея разработки городской стратегии шире, чем классическая идея городского планирования. Она включает широкий спектр экспертных знаний, показателей и критериев для оценки достижений. Она более дальновидна, поскольку уделяет особое внимание экологическим вопросам, региональным эффектам и творческим нуждам. Очень сложно превратить примиряющее планирование в творческий процесс, если нормативные системы слишком строги. Это не значит, что нужно полностью разрушить все нормативы, скорее, процесс контроля должен стать более гибким, и его надо сочетать с инновационными методами стимулирования. Открывая дорогу нововведениям, очень важно по достоинству отмечать достижения. Один из примеров — на зданиях, потребляющих меньше энергии, должна быть табличка, указывающая, сколько денег они экономят каждый день по сравнению с любым зданием по соседству; или они могут получить дополнительное снижение ставки местных налогов¹.

Эпилог

Вот и все. Теперь наступает самое интересное. Вы можете попробовать создать или изменить ваш город в соответствии с вашими пожеланиями. Мне кажется, суть будущего городского планирования хорошо выражает лозунг: “Будь принципиальным в стратегии и гибким в тактике”. Решения бесконечно разнообразны, и вместе с тем решения уже есть — их надо только увидеть. Некоторые из них требуют простого воображения, другие — серьезного противостояния властным структурам и крепкого боевого духа. Я надеюсь, что “Креативный Город” станет искрой, которая зажжет ваше воображение. Важны лишь решения, которые работают в реальности. Они-то и изменят и пополнят предложенный мной инструментарий.

1 В подготовке этой главы было использовано исследование “Будущее планирования”, проведенное Ассоциацией городского и регионального планирования Великобритании, в особенности раздел, написанный Роджером Леветтом. (Прим. автора.)

Приложение 1

Культурные индустрии в Тауэр Хамлетс

таблица А.1 / сравнительная оценка развития культурных индустрий в тауэр хамлетс (1997)

(Среднее)	Исходная позиция	Производство	Распространение	Механизм доставки	Продвижение	Общий результат и комментарии
	(4-5)	(3-4)	(3)	(3)	(3)	
Изобразительные искусства	7-8	7-8	4	3	4	6
живопись	9	8	3	3	5	
скульптура	7	6	3	3	5	
графика	4-5	3-4	3	3	2	
Ремесла	5	4	4	3	3	3-4
Исполнительские искусства	2-3	2-3	2	1-2	2	2
традиционное	2	1-2	1	1-2	2	слабо
танец	2-3	3	5	1-2	1	
новые формы	4	2-3	2	1-2	2	
Пантомима	2	1	1	1	1	1
Кабаре	3	2	1-2	3	2	2
Музыка	4-5	4	3	2	3	3
опера, классика	5	5	4	4	5	
джаз	3-4	2	2	2	2	
поп	5	3	2	2	2	

Аудиовизуальные искусства

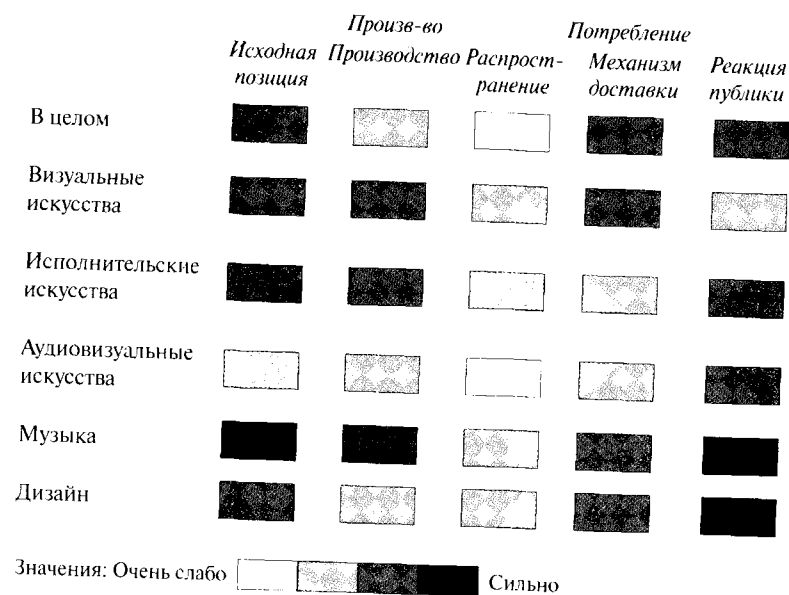
	2	2-3	2-3	1-2	1-2	1-2
кино	2	2	3	1	1	в целом слабо
ТВ	3	3	2	-	2	во всех разделах
видео / реклама	2	2	2	2	1	
фотография	3	3-4	3	2	2	
Мультимедиа	3	3	2	2	2	2-3
Издательское дело	6	6	6	6	6	6
книги	2	1	2	2	2	неравномерно
газеты / журналы	8	8	8	8	8	(сильные газеты)
Мода	5-6	5-6	6	6	4	6
авторская	4-5	4	2-3	2	2	большой потенциал
массовая	6	8-9	8	8	6	
Дизайн в целом	2	2	2	2	2	2
Промышленный дизайн	4	2	1-2	1-2	1	2

Примечание: оценки даются по десятибалльной шкале, где 1 — очень слабо, 3-4 — довольно слабо, 10 — исключительно сильно. В оригинале отчета приводятся комментарии по каждому из приведенных показателей.

Приложение 2

Культурные преимущества Глазго

таблица А.3



Приложение 3

Визуальные искусства в Глазго

таблица А.3 / положение глазго в области визуальных искусств в сравнении с другими городами (особое внимание уделено современному искусству) (1991)

с британскими городами		Глазго в сравнении в европейском контексте		в мировом контексте	
Лондон	10	Лондон	8	Нью-Йорк	9/10
Глазго	5	Кельн	6	Лондон	6/7
Лидс	4/5	Мадрид	6	Кельн	6
Ливерпуль	4	Берлин	5	Лос-Анджелес	5/6
Эдинбург	3/4	Париж	5	Мадрид	4/5
Манчестер	3	Амстердам	4	Париж	4
Ньюкасл	3	Барселона	4	Берлин	3/4
Бристоль	2/3	Франкфурт	4	Чикаго	3/4
Кардиф	2	Хельсинки	3	Франкфурт	3/4
Оксфорд	2	Рим	3	Амстердам	3
Саусхэмптон	2	Базель	2/3	Сидней	3
		Цюрих	2/3	Рим	2
		Глазго	2	Токио	2
		Милан	2	Глазго	1

Примечание: таблица показывает положение Глазго на 1991 год. Со временем позиции городов могут меняться: так, к 2000 году Лондон и Берлин поднялись вверх. 1 – очень слабо, 3–4 – довольно слабо, 10 – исключительно сильно.

Список литературы

Список литературы разделен на две части. Первая включает книги общего содержания и издания, посвященные городам и городской культурной политике. Во второй раздел вошли работы о мышлении и креативности.

Города и городская культурная политика

- Amin, A and Thrift, N (1994) *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford: Oxford University Press
- Andersson, A E (1987) *Culture, Creativity and Economic Development in a Regional Context*, Strasbourg: Council for Cultural Co-operation, Project no 10, Seminar no 5
- Argyle, Michael (1987) *The Psychology of Happiness*, London: Routledge
- Badshah Akthar (1996) *Our Urban Future: New Paradigms for Equity and Sustainability*, London: Zed Press
- Bauman, Zygmunt (1997) *Postmodernity and its Discontents*, New York: New York University Press
- Bianchini, F and Ghilardi Santacatterina, L (1997) *Culture and Neighbourhoods: A Comparative Report*, Strasbourg: Council of Europe
- Bianchini, F and Landry, C (1995) *Assessing Urban Vitality and Viability*, Bournes Green: Comedia
- Bianchini, F and Parkinson, M (1993) *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester: Manchester University Press
- Borja, J and Castells, M (1997) *Local and Global: Management of Cities in the Information Age*, London: Earthscan
- Brotchie, J and Batty, J (1995) *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century*, Melbourne: Longman

- Camagni, R (1995) 'The Concept of Innovative Milieux and its Relevance to Public Policy in Europe's Lagging Regions', *Papers in Regional Science*, 74(4), p. 317
- Cantell, T (1999) *Helsinki and a Vision of Place*, Helsinki: City of Helsinki Urban Facts
- Cara, S, Landry, C and Ransom, S (1999) 'The Learning City in the Learning Age', *Richness of Cities Working Paper 10*, Bournes Green: Comedia
- Carson, R (1962) *Silent Spring*, Boston: Houghton Mifflin
- Castells, M (1989) *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*, Oxford: Blackwell
- Castells, M (1996) *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell
- Castells, M and Hall, P (1994) *Technopoles of the World: The Making of 21st Century Industrial Complexes*, London: Routledge
- Christie, I and Nash, L (eds) (1998) *The Good Life*, London: Demos Collection
- Clarke, D (ed) (1997) *The Cinematic City*, London: Routledge
- Clifford, S and King, A (eds) (1993) *Local Distinctiveness: Place, Particularity and Identity*, London: Common Ground
- Cohen, Sarah (1998) *Evaluation of the Set-Art Programme*, Wellcome Trust
- Cooke, P (ed) (1995) *The Rise of the Rust belt*, London: University College London
- Cooke, P and Morgan, K (1994) 'The Creative Milieu: a Regional Perspective on Innovation', in Dodgson, M and Rothwell, R, *The Handbook of Industrial Innovation*, Aldershot: Elgar
- Cornwall, A (1995) 'Towards Participatory Practice, PRA and the Participatory Process', Draft Paper, Department of Anthropology, School of Oriental and African Studies, London
- Coyle, D (1997) *The Weightless World*, London: Capstone
- Demos Quarterly* (1994) 'Liberation Technology', *Demos Quarterly*, 4
- Demos Quarterly* (1995) 'The Time Squeeze', *Demos Quarterly*, 5
- Ekins, Paul (1992) *Wealth beyond Measure: An Atlas of the New Economics*, London: Gaia Books
- European Business Network for Social Cohesion (1996) *Corporate Initiatives: 100 Case Studies*, Brussels
- Fleming, Tom (ed) (1999) *The Role of the Cultural Industries in Local and Regional Development*, Manchester: Manchester Institute for Popular Culture
- Gaffikin, F and Morrissey, M (1999) *City Visions: Imagining Place, Enfranchising People*, London: Pluto Press
- Gilbert, R, Stevenson, D, Girardet, H and Stren, R (1996) *Making Cities Work: The Role of Local Authorities in the Urban Environment*, London: Earthscan
- Girardet, H (1992a) *The Gaia Atlas of Cities*, London: Gaia Books
- Girardet, H (1992b) *Cities: New Directions for Sustainable Living*, London: Gaia Books
- Girouard, Mark (1985) *Cities and People*, New Haven: Yale University Press
- Global Ideas Bank, www.globalideasbank.org

- Graham, S and Marvin, S (1996) *Telecommunications and the City: Electronic Spaces, Urban Places*, London: Routledge
- Graham, S and Marvin, S (1998) 'Urban Planning and the Technological Future of Cities', Richness of Cities Working Paper 3, Bournes Green: Comedia
- Greenhalgh, E, Landry, C and Worpole, K (1998) 'New Departures', Richness of Cities Working Paper 1, Bournes Green: Comedia
- Greenhalgh, E and Worpole, K (1999) *The Richness of Cities*, Bournes Green: Comedia
- Habitat, 'Best Practices Database for Human Settlements', www.bestpractices.org
- Hall, P (1995) 'The roots of urban innovation: culture, technology and the urban order', *Urban Futures*, 19, pp. 41-52
- Hall, P (1998) *Cities in Civilisation*, London: Weidenfeld
- Hall, P and Landry, C (1997) *Innovative and Sustainable Cities*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Hall, P and Markusen, A (1985) *Silicon Landscapes*, Boston: Allen Unwin
- Hall, P and Preston, P (1988) *The Carrier Wave: New Information Technology and the Geography of Innovation, 1846-2003*, London: Unwin-Hyman
- Hall, P and Castells, M (1994) *Technopoles of the World: The Making of 21st Century Industrial Complexes*, London: Routledge
- Hawken, P (1993) *The Ecology of Commerce*, New York: Harper Business
- Healey, P (1997) *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, London: Macmillan
- Healey, P, Cameron, S, Davoudi, Simin, Graham, S and Madani-Pour, A (1995) *Managing Cities: The New Urban Context*, Chichester: Wiley
- Healey, P, Khaker, A, Motte, A and Needham, B (1997) *Making Strategic Spatial Plans: Innovation in Europe*, Basingstoke: Taylor and Francis
- Hopkins, Ellwood (1994) *The Life Cycle of Urban Innovations*, Working Paper 2, UNDP/UNCHS/World Bank
- Hudson, R, Dunford, M, Hamilton, D and K otter, R (1997) 'Developing Regional Strategies For Economic Success: Lessons From Europe's Economically Successful Regions?' *European Urban and Regional Studies*, 4(4), pp. 365-73
- Jacobs, J (1984) *Cities and the Wealth of Nations*
- Jenkins, Deborah (1998) 'Partnerships and Power: Leadership and Accountability in Urban Governance', Richness of Cities Working Paper 4, Bournes Green: Comedia
- Jenks, Chris (1993) *Culture: Key Ideas*, London: Routledge
- Joseph Rowntree Foundation (1991 onwards) *Search*, quarterly publication, review of research of the foundation on social and economic exclusion issues, York
- Kelly, K (1997) 'New Rules for the New Economy: Twelve Dependable Principles for Thriving in a Turbulent World', *Wired*, September
- Kelly, Kevin (1999) *New Rules for the Economy*, London: Fourth Estate
- Kilper, H and Wood, G (1995) 'Restructuring Policies: the Emscher Park International Building Exhibition', in Cooke, P (ed) *The Rise of the Rustbelt*, London: University College London
- Kleiner, Art (1996) *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws and the Forerunner of Corporate Change*, London: Nicholas Brealey
- Kuhn, Thomas (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press
- Kunzmann, K (1995) 'Developing the Regional Potential for Creative Response to Structural Change', in Brochie, J and Batty, J *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century*, Melbourne: Longman
- Kunzmann, K (1997) 'The Future of the City Region in Europe', in Bosma, K and Hellinga, H (eds), *Mastering the City: North European City Planning 1900-2000*, Rotterdam, NAI
- Landry, C with Kelly, O (1994) *Helsinki: A Living Work of Art: Towards a Cultural Strategy for Helsinki*, City of Helsinki Information Management Centre
- Landry, C with Greenhalgh, E and Worpole, K (1995a) *The Innovative Capacity of the Swedish Public Library System*, Swedish Council for Cultural Affairs
- Landry, C with Mulgan, G (1995b) *The Other Invisible Hand: Remaking Charity for the 21st Century*, London: Demos
- Landry, C with Greene, L, Matarasso, F and Bianchini, F (1996) *The Art of Regeneration: Cultural Development and Urban Regeneration*, London and Nottingham: Comedia in Association with Civic Trust Regeneration Unit, Nottingham City Council
- Landry, C (1997) *From the Art of the State to the State of the Art: Bulgaria's Cultural Policy in Transition*, The Council of Europe
- Landry, C (1998a) *From Barriers to Bridges: Re-imagining Croatian Cultural Policy*, The Council of Europe
- Landry, Charles (1998b) 'Helsinki: Towards a Creative City', Report for the City of Helsinki
- Landry, C and Bianchini, F (1995) *The Creative City*, London: Demos
- Landry, Charles and Matarasso, Francois (1998) *The Learning City-Region: Approaching problems of the concept, its measurement and evaluation*, Paris: OECD
- Landry, C, Bianchini, F, Ebert, R, Gnad, F and Kunzmann, K (1996) *The Creative City in Britain and Germany*, London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society
- Landry, C, Ransom, S and Cara, S (1998) *The Learning City in the Learning Age*, Bournes Green: Comedia
- Lash, S and Urry, J (1994) *Economies of Signs and Space*, London: Sage
- Leadbeater, Charles (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*, London: Demos
- Leadbeater, C and Goss, S (1998) *Civic Entrepreneurship*, London: Demos
- Lehan, Rkhard (1998) *The City in Literature: An Intellectual and Cultural History*, Berkeley: University of California
- Levine, Robert (1997) *A Geography of Tune*, New York: Basic Books

- Lundvall, B A (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Frances Pinter
- Lundvall, B A (1994) 'The Learning Economy: challenges to economic theory and policy', paper presented at the EAEPE Conference, Copenhagen, October
- Lynch, Kevin (1981) *Good City Form*, Cambridge MA: MIT Press
- MacGillivray A, Weston, C and Unsworth, C (1998) *Communities Count: A step by step guide to community Sustainability indicators*, London: New Economics Foundation
- Matarasso, Francois (1993) *Regular Marvels*, Leicester: Community Dance and Mime Foundation
- Matarasso, Francois (1997) *Use or Ornament: The Social Impact of Participation in the Arts*, Bournes Green: Comedia
- McNulty Bob, (1994) *The State of the American Community: Empowerment for Local Action*, Washington: Partners for Livable Communities
- Meadows, D H, Meadows, D L, Randers, J and Behrens, C W (1972) *The Limits to Growth*, New York: Universe Books
- Melucci, Alberto (1989) *Nomads of the Present*, Philadelphia: Temple University Press
- Melucci, Alberto (1996) *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge: Cambridge University Press
- Melucci, Alberto (1996) *The Playing Self: Person and Meaning in the Planetary Society*, Cambridge: Cambridge University Press
- Mercer C (1995) *Urban Cultures and Value Production*, Proceedings of the Conference Cities and the New Global Economy, Melbourne: OECD
- Mitchell, W (1995) *City of Bits: Space, Place and the Infobahn*, Cambridge: MIT
- Montgomery, J (1996) 'Developing the Media Industries: An overview of strategies and possibilities for the local economic development of the media and cultural industries', *Local Economy*, 11(2), pp. 158–168
- Morgan, K (1997) 'The Learning Region: institutions, innovation and regional renewal', *Regional Studies*, 31(5), pp. 491–503
- Mulgan, Geoff (1995) 'Missionary Government', *Demos Quarterly*, 7
- Murray, Robin (1999) *Creating Wealth from Waste*, London: Demos
- Nelson, Jane (1996) *Business as Partners in Development: Creating Wealth for Countries, Companies and Communities*, London: Prince of Wales Business Leaders Forum
- Nystrom, Luise (1999) *City and Culture: Cultural Processes and Urban Sustainability*, Karlskrona: Swedish Urban Environment Council
- O'Connor, J and Wynne, D (1996) *From the Margins to the Centre: Cultural Production and Consumption in the Post-Industrial City*, Aldershot: Arena
- Ohmae, K (1993) 'The Rise of the Region State', *Foreign Affairs*, Spring, pp. 10–19
- Osborne, D and Gaebler, T (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Mass: William Patrick
- Osborne, D and Plastic, P (1997) *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Reading, Mass: Addison-Wesley
- Parnes, S J (1992) *Source Book for Creative Problem Solving*, Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press
- Perri 6 (1997) 'The Wealth and Poverty of Networks', Demos Collection 12: London
- Piore, M and Sabel, C (1984) *The Second Industrial Divide*, New York: Bask Books
- Porter, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press
- Power, Anne and Mumford (1999) *The Slow Death of Great Cities? Urban Abandonment or Urban Renewal?* Joseph Rowntree Foundation: Brussels
- Pratt, Andy (1998) *A Third Way for the Cultural Industries*, London: LSE
- Putnam, R (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press
- Rickards, Tudor (1996) 'The Management of Innovation: Recasting the Role of Creativity', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5
- Robinson, G and Rundell, J (1994) *Rethinking Imagination: Culture and Creativity*, London: Routledge
- Rotzer, Florian (1995) *Die Telepolis: Urbanitat im digitalen Zeitalter*, Berlin: Bollmann
- Rushkoff, D (1994) *Cyberia: Life in the Trenches of Hyperspace*, San Francisco: Harper
- Sassen, S (1994) *Cities in a World Economy*, Thousand Oaks: Pine Force Press
- Saxenian, A (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Schon, D (1971) *Beyond the Stable State: Public and Private Learning in a Changing Society*, New York: WW Norton
- Scott, A J (1988) *New Industrial Spaces*, London: Pion
- Scott, A J (1998) *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*, Oxford: Oxford University Press
- Seabrook, Jeremy (1996) *In the Cities of the South: Scenes from a Developing World*, London: Verso
- Shlain, L (1998) *The Alphabet versus the Goddess: The Conflict Between Word and Image*, London: Penguin
- Sieverts, Thomas (1991) *IBA Emscher Park: Zukunftswerkstatt fur Industrieregionen*, Cologne: Rudolf Muller
- Spendolini, Michael (1992) *The Benchmarking Book*, New York: Amacom
- Storper, M (1997) *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York: Guilford Press
- Storper, M and Scott, A (1993) 'The Wealth of Regions: Market Forces and Policy Imperatives in Local and Global Context', Working Paper 7, Lewis Centre for Regional Policy Studies: UCLA
- Tayart de Borms Luc (1996) *Corporate Initiatives: Putting into Practice the European Declaration of Business against Social Exclusion*, Brussels: European Business

Network for Social Cohesion Urban Pilots Project Annual Report (1996,1997)
Brussels: Joseph Rowntree Foundation

von Weizsacker, E, Lovins, A B and Lovins, L H (1998) *Factor Four: Doubling Wealth. Halving Resource Use*, London: Earthscan

Ward, Colin (1989) *Welcome, Thinner City*, London: Bedford Square Press

Weatherley, R and Lipsky, M (1977) 'Street Level, Bureaucrats and Institutional Innovation', Working Paper 44, Joint Center for Urban Studies of MIT and Harvard University

Worpole, Ken (1997) 'Nothing to Fear? Trust and Respect in Urban Communities', Richness of Cities Working Paper 2, Bournes Green: Comedia

Worpole, Ken (ed) (1997–98) Richness of Cities Working Papers 1–12, Bournes Green: Comedia

Мышление и креативность

Albery, N, Irvine, L and Evans, S (1997) *Creative Speculations: A Compendium of Social Innovations*, London: Institute for Social Inventions

Albery, N and Mezey, M (eds) (1994) *Reinventing Society*, London: Institute for Social Inventions

Albery, N and Wienrich, S (1999) *Social Dreams and Technological Nightmares*, London: Institute for Social Inventions

Albery, N with Yule, V (1992) *A Book of Visions: An Encyclopedia of Social Innovations*, London: Institute for Social Inventions

Assagioli, A (1973) *The Act of Will*, New York: Viking Press

Birch, P and Clegg, B (1996) *Imagination Engineering: The Toolkit for Business Creativity*, London: Pitman

Buzan, Tony (1974) *Use Your Head*, London: BBC Books

Buzan, Tony with Barry (1993) *The Mindmap Book: Radiant Thinking, The Major Evolution in Human Thought*, London: BBC Books

Capra, Fritjof (1997) *The Web of Life: A new Synthesis of Mind and Matter*, London: HarperCollins

Cook, Peter (1998) *Best Practice Creativity*, Aldershot: Gower

Covey, Stephen R (1992) *The Seven Habits of Highly Effective People*, London: Simon & Schuster

Csikszentmihalyi, Mihaly (1992) *Flow: The Psychology of Happiness*, London: Rider

Csikszentmihalyi, Mihaly (1996) *Creativity: Flow and the Psychology and Discovery of Invention*, New York: Harper Perennial

De Bono, E (1971) *The Use of Lateral Thinking*, London: Pelican

De Bono, E (1982) *Lateral Thinking for Management*, London: Pelican

De Bono, E (1990a) *Master Thinkers Handbook*, London: Penguin

De Bono, E (1990b) *Six Thinking Hats*, London: Penguin

De Bono, E (1993) *Water Logic*, London: Penguin

De Bono, E (1995a) *Parallel Thinking: From Socratic to de Bono Thinking*, London: Penguin

De Bono, E (1995b) *Teach Yourself To Think*, London: Penguin

De Bono, E (1996) *Serious Creativity*, London: HarperCollins Business

Dennison, Paul and Gail (1986) *Brain Gym. Simple Activities for Whole Brain Learning*, CA: Edu-Kinesthetics

Dilts, Robert and Epstein, Todd A (1995) *Dynamic Learning*, California: Meta Publications

Dryden, Gordon and Vos, Jeannene (1994) *The Learning Revolution: A Lifelong Programme for the World's Most Finest Computer: Your Amazing Brain*, Aylesbury: Accelerated Learning Systems

Edwards, Betty (1986) *Drawing on the Artist Within*, New York: Simon & Schuster

Egan, Kieran (1992) *Imagination in Teaching and Learning*, London: Routledge

Fritz, Robert (1984) *The Path of Least Resistance: Becoming the Creative Force in Your Own Life*, London: Butterworth

Fritz, Robert (1991) *Creating*, London: Butterworth

Fritz, Robert (1994) *Corporate Tides: Redesigning the Organisation*, London: Butterworth

Fryer, Marilyn (1996) *Creative Teaching and Learning*, London: Paul Chapman

Gardner, Howard (1984) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, London: Heinemann

Gardner, Howard (1991) *The Unschooled Mind*, New York: Basic Books

Gardner, Howard (1993) *Creating Minds: An Anatomy of Creativity seen through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi*, New York: Basic Books

Gardner, Howard (1996) *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York: Basic Books

Gardner, Howard (1997) *Extraordinary Minds: Portraits of Extraordinary Individuals and an Examination of our Extraordinariness*, New York: Basic Books

Green, Andy (1999) *Creativity in Public Relations*, London: Kogan Page

Hopson, Barry and Sea Hy, Mike (1989) *Wake Up Your Brain: Creative Problem Solving*, London: Lifeskills

Jensen, Eric (1996) *Brain-Based Learning*, California: Turning Point Publishing

Kearney, Richard (1988) *The Wake of the Imagination*, London: Routledge

Knight, Sue (1995) *NLP at Work: The Difference that makes a Difference in Business*, London: Nicholas Brealey

Lynch, Dudley and Kordis, Paul L (1990) *Strategy of the Dolphin. Winning Elegantly by Coping Powerfully in a Turbulent World of Change*, London: Arrow Books

Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*, Newbury Park: Sage

Morgan, Gareth (1989) *Creative Organization Theory: A Resource Book*, Newbury Park: Sage

Morgan, Gareth (1993) *Imaginization: The Art of Creative Management*, Newbury Park: Sage

New Economics Foundation (1997) *Participation Works: 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*, London: NEC
Petty, Geoffrey (1997) *How to be Better at Creativity*, London: Kogan Page
Rosen, Robert with Brown, Paul (1996) *Leading People: The 8 Proven Principles for Business Success*, London: Penguin
Senge, P (1992) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Sydney: Random Books
Senge, P, Kleiner, A, Roberts, C, Ross, R and Smith, B (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London: Nicholas Brealey

Интересные веб-сайты

Городское творчество и инновации

Агентство Comedia
www.comedia.org.uk/
EGPIS (European Good Practice Information Service) / Европейское информационное агентство успешных проектов
cities21.com/egpis/
European Academy of the Urban Environment / Европейская Академия городской среды
www.eaue.de/
European Commission Urban Pilot Projects / Программа Европейской комиссии "Городские пилотные проекты"
www.inforegio.org/urban/upp/frames.htm
European Sustainable Cities / Европейские устойчивые города
ourworld.compuserve.com/homepages/European_Sustainable_Cities/homepage.htm
European Urban Forum / Европейский Городской Форум
www.inforegio.cec.eu.int/urban/forum/
Forum on Creative Industries / Форум культурных индустрий
www.mmu.ac.uk/h-ss/sis/foci/welcome1.html
Global Ideas Bank (Institute for Social Inventions) / Всемирный банк идей (Институт социальных изобретений)
www.globalideasbank.org/
Habitat – Best Practices Database for Human Settlements / Habitat – База данных лучших проектов человеческого расселения
www.bestpractices.org/
Huddersfield Creative Town Initiative / Программа "Креативный Город", Хаддерсфилд
www.crearivetown.com

The Innovation Journal / Журнал “Инновации”

www.innovation.cc/index.html

International Council for Local Environmental Initiatives / Международный

Совет поддержки местных проектов в сфере окружающей среды

www.iclei.org/iclei/casestud.htm

International Institute for Sustainable Development / Международный институт устойчивого развития

iisd1.iisd.ca/default.htm

International Urban Development Association / Международная Ассоциация городского развития

www.inta-aivn.org/

Megacities / Мегалополисы

www.megacities.nl/

Randers Urban Pilot Project / Городской пилотный проект, Рандерс (Дания)

www.undervaerket.dk/

RSS (European Regional Development Fund and Cohesion Fund Projects) / Европейский Фонд регионального развития и проекты Фонда сплоченности

www.inforegio.org/wbover/overstor/stories/D/RETD/st100_en.htm

SCN (Sustainable Communities Network) / Сеть устойчивых сообществ

www.sustainable.org/casestudies/studiesindex.html

United Nations Management of Social Transformations / Управление ООН по социальным преобразованиям

www.unesco.org/most/bphome.htm#l

Mulder, Bert — New Media and the Power of Culture / Берт Малдер, “Новые медиа и власть культуры”

kvc.minbuza.nl/homepage.html

Russell, Peter (author of *The Brain Book*) / Петер Рассел (автор книги *The Brain Book*)

www.peterussell.com

Креативность

Charles Cave / Чарльз Кейв

www.ozemail.com/~caveman/creative/content.xtm

Creativity Net / Сеть “Креативность”

www.links.management.org.uk/Categories/Creativity.htm

De Bono, Edward, related sites / сайты, посвященные работам Эдварда де Боно

www.aptt.com

www.edwdebono.com

The Fritz Group / Фритц Групп

www.fritzgroup.com

Healthcare Forum / Форум “Здравоохранение”

www.well.com/user/bbear/rosen.htm

Kao, John (author of *Jamming*) / Джон Као (автор книги *Jamming*)

www.jamming.com/

Morgan, Gareth (of Imaginization) / Гарет Морган (из “Imaginization”)

www.mgeneral.com

www.imaginiz.com

Об агентстве Comedia

Агентство Comedia было основано Чарльзом Лэндри в 1978 году. Это небольшая организация с четко определенной стратегией, выступающая в качестве помощника, наставника и консультанта в сфере развития городов и максимизации культурных ресурсов. Агентство работало в тридцати с лишним странах, включая Австралию, Боснию, Нидерланды, Болгарию, Германию, Испанию, Италию, Финляндию, Россию, Польшу, Южную Африку, Скандинавию, США, Украину, Хорватию, Новую Зеландию и Йемен. Агентство Comedia реализовало несколько сотен проектов, связанных с оживлением государственной, общественной и экономической жизни посредством культурной деятельности, провела ряд исследований качества жизни, разрабатывало проекты развития культурных индустрий, а также городские и региональные стратегии.

В последнее время агентство Comedia принимала участие в пяти крупных программах, посвященных следующим темам: творческие города разных стран, их жизнеспособность и пригодность для жизни; социальное и экономическое значение культуры; понятие “образованного гражданина”; роль общественных парков и публичных пространств; будущее некоммерческого сектора. Чарльз Лэндри активно читает лекции в Европе, Северной Америке и Австралии. В 1998—1999 годах он сотрудничал с Всемирным банком в качестве консультанта по разработке стратегий в области культуры и городского развития. Лэндри — признанный авторитет в сфере использования культурных проектов для возрожде-

ния городов, городского творчества, культурных индустрий и будущего города.

Более полную информацию можно найти на веб-сайте www.comedia.org.uk, или обратившись в агентство по адресу:

Comedia
The Round
Bournes Green
Near Stroud
Gloucestershire GL6 7NL
UK
e-mail: creativecity@hotmail.com

Указатель

“Вообразите” (техника) 264
 “Зоопоо” 283
 “По-провокация” 256
 “Шесть думающих шляп” (техника) 260

Австрия 10–11
 Агентства регионального развития (Великобритания) 135
 Аддис-Абеба 114
 Аделаида 47, 202–203, 225, 225, 271, 334
 Александрия 325
 Амстердам 8, 123, 125, 171, 190, 203, 211, 294, 314
 Амстердамская летняя школа 21, 48
 Антверпен 125, 171
 Аньелли, Джованни (Agnelli, Giovanni) 124
 Атланта 51
 Аудит креативных ресурсов 243–245, 247
 Афины 52, 200, 210, 211, 231, 293, 294, 358
 Ахмадабад 25

Базель 43, 123, 230
 Базисная инновация 283
 Базы данных 310–315
 Байру-да-Се см. *Порту*
 Балтимор 203, 267, 270, 293
 Бангалор 17, 25, 55
 Бангкок 51, 68
 Барселона 17, 25, 38, 40, 80, 143, 214, 266, 284, 293, 314, 318, 369
 Барьеры креативности 78–90
 Бат 225

Батли 218
 Безработица, безработные 134, 145
 Бейрут 34, 218
 Белу-Оризонти 221–222, 279, 327
 Белфаст 218–219
 Берлин 18, 33, 74, 81, 83, 126, 136, 158, 160, 171, 200, 201, 203, 210, 217, 218, 229, 242, 262, 314, 325
 Бешерель 36
 Бизнес-ангелы 323–324
 Бильбао 214
 Бирмингем 45, 81, 213, 242, 325
 Болонья 123, 136, 287, 314
 Босния 206
 Бостон 216, 293
 Боттроп 148
 Бохум 145
 Бразилиа 225
 Бразилия 11
 Браун, Роб (Brown, Rob) 205
 Бредевоорт 36
 Брисбен 38
 Бристоль 186, 294
 Будапешт 81, 143, 267
 Бургас 41
 Бут, Ричард (Booth, Richard) 35–36
 Буэнос-Айрес 249, 279
 Бьянкини, Франко (Bianchini, Franco) 252
 Бюрократия 79, 82–92, 174, 246, 299–300, 302

Ванкувер 25, 51, 206
 Варшава 81

Вашингтон 52
 Веймар 29
 Великобритания 10–11, 14, 138, 228
 Вена 8, 43, 52, 62–63, 80, 123, 125, 136, 159, 171, 200, 201, 210, 229, 257, 258, 287, 295, 358
 Венеция 157
 Винтерштайн, Росвита (Winterstein Roswita) 74
 Виртуальные города 190–191
 Владимир 9
 Внутреннее кольцо города 68–69
 Военные объекты, новое использование 100–101
 Всемирное наследие (объекты) 157, 225
 Вуд, Фил (Wood, Phil) 140
 Вулфенсон, Джеймс (Wolffensohn, James) 212

Гаага 123
 Газгольдеры, новое использование 148, 154–155
 Гамбург 295
 Ганновер 314
 Гансер, Карл (Ganser, Karl) 147, 149, 154
 Гарвин, Ричард (Garwin, Richard) 366
 Гарднер, Ховард (Gardner, Howard) 20, 168
 Гельзенкирхен 145, 148
 Германия 10–11, 18, 162
 Гётеборг 18
 Глазго 25, 32, 40, 46, 80, 86, 164, 201, 225, 267, 269, 291, 318, 327–328, 332, 334
 Глобализация 49–53, 74, 99, 208
 Гонконг 106, 144
 Городские исследования и разработки 240, 307–317
 Городские пространства и объекты 180–196
 Городское управление 57–64, 138–139, 264–268, 269–271, 276–278, 284–287, 341–342, 348–349, 374–375
 Городской маркетинг 82–83
 Гражданская креативность 238, 271–272
 Гренобль 294
 Гронинген 123

Де Боно, Эдвард (De Bono, Edvard) 254, 256–257, 259
 Деградировавшие объекты, новое использование 145–155, 157

Дельфт 123
 Дерри 250
 Дети 61, 125–126
 Детройт 86, 201, 210, 267, 358
 Дефицит и стимулы креативности 78–126
 Джакарта 68
 Джене 225
 Дженкинс, Дебби (Jenkins, Debbie) 168–169
 Дом Хундертвассера (Вена) 62–63
 Дортмунд 45, 145, 301
 Дублин 25, 56, 188
 Дуйсбург 145, 269
 Дурбан 38
 Дюссельдорф 45

Европейский Союз 73, 130, 149, 159

Женру, Таршу (Genro, Tarso) 277
 Жизненные циклы инноваций 18
 Жирарде, Эрби (Girardet, Herbie) 103

Землепользование 61–63

Идентичность, культурное своеобразие, самобытность 26, 81, 179–180, 343
 Издержки 44–45
 Иммигранты (“чужаки”) 51–53, 126, 170–171, 366–369
 Инвалиды 125–126
 Индианаполис 216–217
 Индикаторы 239, 262–264, 334–338
 Индия 10–11, 16
 Инновации 174–177, 240–241, 280–297, 302, 311, 357–375
 Инновационные городские проекты 11–12
 Инновационные креативные жизненные циклы 238
 Инфраструктура 50, 198–199, 237
 Ирландия 10
 Исламская архитектура 289, 367
 Исторические названия 350–351
 Исфахан 225
 Йоханнесбург 38, 203, 213

Какегава 225
 Калькутта 34, 112
 Кампече 54
 Кампунг Буку 36

- Карлсруэ 25, 43, 183–184, 230, 287, 370
 Карсон, Рейчел (Carson, Rachel) 285
 Карстен, Иссе (Karsten, Isse) 144
 Картагена 225
 Катастрофическая практика 285
 Квебек 225
 Кейптаун 51, 126
 Кельн 45, 193
 Кеми 31, 283
 Кирклис 135, 139–140, 270
 Кит 125
 Китай 16, 51
 Китее 257
 Кластеры 43–45, 71, 204–205, 287, 311
 Кливленд 267
 Кляйнер, Арт (Kleiner, Art) 300
 Книжные города 35–36, 46
 Коатс, Найджел (Coates, Nigel) 214
 Конвенция ЮНЕСКО об охране Все-
 мирного культурного и природного
 наследия 225
 Константинополь 171
 Контроль за небоскребами 220
 Копенгаген 123, 156–157, 190
 Корпоративные здания 351
 Козн, Клэр (Cohen, Claire) 217
 Крайстчерч 308–310
 Краков 79, 81
 Креативность, креативное мышление
 16–20, 27–28, 30, 36–48, 108, 117,
 140, 162, 166, 178, 202, 206–207, 210,
 214, 240, 252–280, 287, 289–291,
 317–322, 328–334, 357–375
 Креативные техники 254–271
 Креативный город 27, 48, 113, 196–197,
 203, 207, 327–344
 Куала-Лумпур 51, 83
 Культура 26, 28–36, 74–76, 126–127,
 158, 184, 248–252, 288–290
 Культура кафе 182–183, 201
 Культурное наследие 30, 74–77
 Культурные индустрии 29, 33, 40, 41, 71,
 192, 203–205
 Культурные ресурсы 27, 29, 30–36, 75,
 92, 250–252
 Культурный капитал 31, 105
 Кун, Томас (Kuhn, Thomas) 282
 Куриба 25, 269
 Кэборн, Ричард (Caborn, Richard) 135
- Ландшафтные парки 145–155
- Лестер 160, 226, 294
 Ливерпуль 81–82, 125, 212
 Лидерство 117–118, 163–170, 197, 215,
 268–269
 Лидс 132, 137
 Ликовруси 211
 Линн 184
 Лион 80, 327
 Личностные качества 168–170
 Локарно 125, 257
 Лондон 6, 8, 33, 50, 51, 57, 70–71, 106,
 13–114, 137, 143, 171, 183, 186–187,
 200, 202, 204, 212, 224, 229, 242, 283,
 293
 Лос-Анджелес 52, 80, 86, 202, 207, 210,
 216, 224
 Лоуэлл 293
 Лучшая практика 283–284, 292–297,
 307–310
 Ля Рошель 294
- Мадриа 295
 Майами 52
 Мак-Вариш, Ян (MacVarish, Jan) 183
 Малган, Джефф (Mulgan, Geoff)
 116–117
 Манила 36, 51, 58, 111
 Мантуя 40, 46, 202
 Манчестер 47, 59, 88, 134, 153, 192, 203,
 212
 Маргал, Мария дас Грасес 219
 Массачусетский музей современного
 искусства 186, 189
 Матрица инноваций 238, 247, 281–286
 Межкультурное взаимодействие
 366–368
 Мексика 10
 Мельбурн 41, 52, 80, 206, 220, 270, 314
 Мемфис 86
 Мертон 263
 Места встреч, клубы, кафе, бары
 182–183, 189, 191, 197
 Местные сообщества 58–61, 97,
 260–264
 Метод креативного города 239–248
 Метод случайных слов 256
 Миккелли 61
 Милан 33
 Миягава 36
 Монпелье 33, 269, 294
 Монреальский протокол 224–225
- Монтевидео 279
 Монтолье 36
 Москва 9
 Мосс-Кантер, Роза (Moss-Kanter, Rose)
 119
 Музеи 186, 189, 214, 368–369
 Мультикультурализм 360
 Мумбай 68, 249
 Муниципальная политика 131, 231–232,
 264–268, 269–271, 276–278, 282–285,
 305–306, 328–331
 Мусор, уборка и утилизация 54–55, 60,
 76, 212, 220–222, 294
 Мюлуз 43, 294
 Мюнхен 80, 201, 284, 314
- Научные парки 145–155, 184
 Неаполь 81
 Нейро-лингвистическое программиро-
 вание 255
 Некоммерческие (неправительствен-
 ные) организации, НКО, третий
 сектор 226, 329, 333
 Нидерланды 10, 162, 270
 Новое использование объектов, регене-
 рация 99–100, 145–148, 154–155,
 157–158, 186–187, 204, 217, 325
 Новый Орлеан 32
 Нойнкирхен 158
 Нулевая толерантность 113, 283
 Нью-Дели 61
 Нью-Йорк 8, 33, 50, 51, 58–59, 113,
 202, 203, 207, 210, 211, 229, 283, 293
 Ньюкасл 51, 57
- Оберхаузен 148
 Обучающийся город 18, 102–104,
 174–178, 360
 Общественное (публичное) простран-
 ство 80, 180–186
 Окружающая среда, экология 56–64,
 98–99, 145–148, 157, 159, 215–216,
 218, 226–227
 Олимпийские игры 266, 284, 314
 ООН 117, 226–227, 312
 Орхус 143
 Орвието 43, 294
 Организационная культура 26, 172–178,
 197, 280
 Освещение 80–81, 157
- Оуэн, Харрисон (Owen, Harrison) 213
 Оэйрас 220, 294
- Палермо 81
 Парадигмальный сдвиг 282–283,
 292–297
 Париж 8, 86, 106, 127, 171, 210, 229, 327
 Парк, Джонатан (Park, Jonathan) 155
 Парма 220
 Партнерства 140–141, 158–162, 270–271
 Патнэм, Роберт (Putnam, Robert) 191
 Переформатирование 257–259
 Перкинс, Дэвид (Perkins, David) 39
 Перуджа 43, 294
 Пешеходные зоны 122–123
 Питтсбург 267, 270
 Планирование 336–339, 372–374
 Плохая практика 284
 Пожилые люди 111, 125, 157
 Покрытие мостовых, фактура в помощь
 слепым 54
 Портленд 206
 Порту 157
 Порту-Алегри 270, 277–279
 Прага 81, 201
 Приз Бергтельсманны 309
 Программа “Бабушка напрокат” 74
 Программа “Городские пилотные про-
 екты” 131, 132, 155–162
 Программа “Креативный город”
 131–141
 Программа “Чисто и красиво” 75
- Рандерс 158
 Реду 36
 Реки 82, 145–147
 Рестораны 106, 189, 191
 Ресурсы 364–366
 Рига 34
 Рим 80, 200
 Римини 220
 Римский клуб 96, 202, 303
 Рио-де-Жанейро 226–227
 Рованиemi 216
 Росарио 279
 Роттердам 157, 270
 Руан 257
 Руанда 206
 Рур, Германия см. *Эмшер-Парк*
- Саарбрюкен 43, 123

Сана 92, 225
 Санкт-Петербург 79, 225, 267
 Сан-Паулу 327
 Сан-Франциско 204, 207
 Сараево 218
 Сен-Пьер-де-Клаж 36
 Сетевое взаимодействие 163, 188–195, 324, 369
 Сидней 25, 51, 207, 214
 Сиена 181
 Силиконовая Долина 17, 51, 68, 89, 197, 214, 216, 293
 Сингапур 36, 51, 82, 214, 288, 294
 Синклер, Клайв (Sinclair, Clive) 213
 Сиэтл 25, 206
 Сквоттеры 218, 303–304
 Слепые 54–55
 Смена парадигм 16–17, 282, 292–297
 Солнечная энергия 211
 София 38, 79
 Социальные перемены 70–71
 Сплит 41, 225
 Сполето 43
 Стамбул 143, 217
 Стилутер 36
 Стокгольм 51, 202, 261, 294
 Стоук 157
 Страсбург 25, 123, 294
 Суздаль 9
 США 10, 204

 Тауэр Хамлетс 327
 Твистеден 100–101
 Творческая среда 196–208
 Тейяр де Бормс, Люк (Teilhard de Chardin, Luc) 311
 Тилбург 18, 44–45, 136, 203, 269
 Тилбургская модель 44–45
 Токио 17, 50, 51, 106, 358
 Толерантность 112
 Тольятти 9
 Транспорт 43–44, 87, 120–122, 215, 217, 236–237, 252, 314
 Турин 81

 Уард, Колин (Ward, Colin) 352
 Угольные шахты 145–155
 Университет “Третьего возраста” 110
 Университеты 184, 218–219
 Уокинг 104
 Урбанизация 49–50

Урбанистическая грамотность 239, 344–353
 Устойчивость 107–109, 303–304
 Утрехт 125, 257

 Фалле, Лесли (Fallais, Lesley) 218
 Феррайт, Хайнц (Verreith, Heinz) 100
 Фестивали 46–47, 80, 81, 126, 143–145, 319
 Филиппины 11
 Финляндия 10–11
 Флоренция 180, 200–201, 229
 Фонд новой экономики 262, 344
 Фонд Форда 310–311
 Форум креативности 321–322
 Фостер, Норман (Foster, Norman) 154
 Фрайбург 32, 123, 206, 215–216, 230, 287, 294
 Франкфурт 81, 123, 266
 Франция 9–11
 Фьёрланд 36

 Хаддерсфилд 18, 45, 47, 48, 79, 131, 132–141, 158, 160, 172–173, 202, 219, 269, 319–322, 326
 Хакенбург, Курт (Hackenburg, Kurt) 193
 Харман, Джон (Harman, John) 138–139, 141
 Харрис, Найджел (Harris, Nigel) 50
 Хезлтайн, Майкл (Heseltine, Michael) 212
 Хей-он-Уай 32, 35–36
 Хельсинки 18, 47, 81, 113, 123, 125, 126, 131, 136, 141–145, 158, 181, 186, 190, 192, 194, 202, 250, 262, 267, 318–319, 328
 Хили, Пэтси (Healey, Patsy) 372
 Хитчин 262
 Хокен, Пол (Hawken, Paul) 366
 Холл, Питер, сэр (Hall, Peter) 20, 43, 86, 200, 203, 358
 Хопкинс, Элвуд (Hopkins, Ellwood) 298
 Хорошая практика 284, 293–297
 Художники 170, 186–189, 301
 Хьюз, Роб (Hughes, Rob) 138–139, 141, 269

 Центры городов 181–182
 Цикл городского творчества, цикл креативности 18, 238, 247, 292–298, 320–327
 Шюрих 25, 43, 123, 201, 206, 230

Чаттануга 216–217, 262
 Чикаго 18, 264
 Шарнхорст 220
 Шеффилд 41, 42, 204–205, 214
 Шо, Перси (Shaw, Percy) 212
 Штутгарт 80

 Эдмонтон 225
 Эмилия-Романья 17, 197, 287
 Эмшер-Парк 18, 48, 99, 131, 145–155, 211, 257, 287, 294, 311, 332
 Эссен 145
 Этос 115–117, 328
 Эфиопия 11

 Янкелович, Дэвид (Yankelovich, David) 119
 Япония 10, 54

 ABN-AMRO 125
 Action Aid 112
 Ahlers 124

 Big Issue 39, 283
 Body Shop Foundation 39
 Body Shop 125

 Coca Cola 79
 Comedia 29, 202, 216, 257, 392–393

 Fiat 125

 Hewlett Packard 125
 Hothouse Unit 132

 Grameen 42, 125
 Greenpeace 303

IBA – Эмшер-Парк 145–155
 Inlogov 138

 Krupps 143

 Levi Strauss 125

 Marlboro 79

 Necelmann 125
 Nokia 186

 Oxfam 88

 Partek 210
 PEST-анализ 268
 Philips 144
 Piaggio 125
 PUBLIC 112

 Sci-Art 217, 319
 Solidaire 34
 Sparekassen Noryjlland 125
 Starbucks 125
 Stattauto 217, 314
 SWOT-анализ 240, 260
 South Shore 18, 125

 Thomson CSF 125
 Tissen 145

 Quelle 125

 URBAN 159

 Xerox 307