

Фил Вуд

«Круговорот городского творчества»

Творчество – кому оно нужно?

Были времена, когда жизнь была проще – управленцы управляли, плановики планировали, а рабочие работали. Что касается творчества – оно было сферой художников или, быть может, некоторых учёных, но, безусловно, не имело никакого отношения к «серьёзному делу» управления большими и сложными организациями. В наши дни лишь немногие руководители корпораций позволяют себе не иметь обдуманной стратегии раскрытия творческого потенциала – как своего собственного, так и своих сотрудников. Сегодня творчество считается корпоративным капиталом, даже оружием, в борьбе за конкурентные преимущества в мировом масштабе. Институт Номура даже выступил с заявлением, что мы живём уже не в промышленную, и даже не в информационную эпоху. Как они говорят, мы вступили в Эпоху Творчества.

Не сложно понять, почему творчество сегодня пользуется таким спросом. Бизнес существует в условиях постоянных и непредсказуемых изменений. Скорость и мощь мировых сетей, неопределённость тенденций рынка, растущие ожидания потребителей и сотрудников означают, что единственный способ оставаться на шаг впереди – быть гибким в планировании и реагировать на ходу. У вас может быть лучший продукт или услуга на рынке, но единственный вопрос, который в действительности задаёт рынок: «Что ты собираешься сделать для меня завтра?». Поэтому способность к новаторству больше нельзя считать лишь забавным хобби, занятием в свободное от работы время – новаторство это самая суть того, что делают современные успешные корпорации. В Новой Экономике неспособность к новаторству означает смерть.

Новаторство – часть более широкого процесса творчества, который американец Джон Као определяет как *«целостный процесс генерирования идей, их развития и превращения в ценности. Он включает в себя то, что люди обычно подразумевают под новаторством и предпринимательством... он означает одновременно искусство порождения новых идей и науку оттачивания и развития этих идей до стадии воплощения в ценности»*^[1].

Здесь схвачена стереотипная идея: «творчество это что-то, чем занимаются художники», но она же и перевернута с ног на голову. Творческий руководитель совершенствует способность работать с интуицией так же, как и с фактами, задействовать воображение, не только анализировать, но и *визуализировать* проблемы и *чувствовать* пути решения, а затем действовать на этой основе строгим, систематическим и дисциплинированным образом.

Творческий капитал

В поисках конкурентоспособности ведущие компании признали ценность гораздо более широкого спектра ресурсов. Помимо акционерного капитала и человеческого капитала, компании начинают сегодня искать и подсчитывать свой *творческий капитал* – запас идей, способность генерировать новые и умение извлекать из них ценность. Эти организации переосмыслили себя как *фабрики идей*. Это больше, чем просто организация, объявляющая, что она собирается принимать на работу больше творческих людей – разве какая-нибудь организация намерена искать *нетворческих* людей? Джон Као говорит, что это требует целостного подхода к организационной культуре, благодаря которому задачи менеджмента становятся столь же увлекательными, как и задачи изобретательства. Изобретение само по себе превратится в управленческую задачу. Но кроме этого, менеджеры будут вынуждены поддерживать баланс между открытостью и целеустремлённостью, личным талантом и динамикой коллектива, безопасностью и риском, игрой и расчётом.

Однако эта статья – не о том, как стать более творческим руководителем корпорации. Здесь речь пойдет о деле создания и управления развитием местных сообществ. Как бы то ни было, малые и большие города сталкиваются с тем же давлением, что и мир корпораций, да и не только он, и они всё больше и больше будут нуждаться в ответе на те же вопросы. Итак, что же является творческим капиталом города? Кто знает, как выискивать и направлять в нужное русло идеи, генерирующие мощностъ города и управлять им как фабрикой идей вроде Микрософт или MIT?

Американский писатель Ричард Флорида развил эту идею, утверждая, что, поскольку люди на рабочем месте становятся всё больше заинтересованы в самовыражении и более требовательны к месту своей работы, их традиционная преданность компаниям нарушается. Люди больше не собираются работать на одну компанию всю свою жизнь, они ищут другие организации, куда они могут инвестировать своё доверие в обмен на возможность реализации своего потенциала. Флорида утверждает: *«Места обитания заменили компании как ключевые организующие единицы нашей экономики... места стали магнитами для талантов»*[2].

Он настаивает, что города сегодня стали хранилищами новой формы богатства, которая будет главным двигателем экономики грядущего века. Это Творческий Капитал., Как умножается – или растрачивается – этот капитал, определяет, ждёт ли город подъём или упадок.

Творческие места

Сэр Питер Холл[3] показал, что на протяжении истории города развивались за счёт своей способности управлять инновациями – технологическими, организационными, производственными, интеллектуальными и культурными.

В прошлом город мог развиваться за счёт конкурентного преимущества только в одной из этих областей: примером может служить интеллектуальная сила древних Афин или технологический прорыв Манчестера в XIX веке. Как бы то ни было, в будущем городам придётся проявлять новаторство во всех аспектах. Особую важность приобретёт слияние технологических и культурных творческих проявлений, развивающих Экономику Переживаний, объём производства в сфере новых медиа, также как и потребность в новаторстве, повышающем устойчивость городов.

Творчество и новаторство в городском контексте должно превратиться в целостный интегрированный процесс, охватывающий все аспекты городской жизни. Новации в социальной, экономической, политической, культурной сфере и в области охраны окружающей среды станут равно необходимы и должны будут иметь равный вес.

Возникнет потребность сосредоточить внимание на новых, более мягких формах творчества и новаторства. Понятно, что на повестке дня у политиков встаёт решение вопросов социального единства и раздробленности, а также межкультурного взаимопонимания, и это требует от тех, кто обычно ассоциируется с городским управлением, владения разнообразными навыками и технологиями.

Одновременно выясняется, что появляется множество новых новаторских городов. Они пытаются связать экономическую изобретательность с устойчивостью и усилением сообществ, в сочетании со строгими программами тестирования эффективности, ради городского развития. В таких городах как Сиэтл, Мельбурн и Фрейбург высокое качество жизни используется как инструмент в конкурентной борьбе. Ричард Флорида пришёл к определению Творческого Класа людей, отличающихся высокой мобильностью и в то же время глубокой преданностью местам, которые они любят. От их выбора места жительства и работы в огромной степени зависит взлёт и падение городов. Представители Творческого Класа, утверждает Флорида, не просто испытывают влияние таких очевидных вещей как высокая оплата, хорошие карьерные перспективы или высокий престиж местности. Для них более важно жить в месте,

обеспечивающем разнообразие и толерантность к различным расовым, культурным и сексуальным ориентациям, позволяющим проявляться индивидуальности, но в то же время берущем на себя коллективную ответственность за благосостояние сообщества. Они ищут места, которые позволяют им раскрыть свой творческий потенциал[4].

По существу, городам придётся осознать, что их судьба неизбежно связана с тем, как они используют – или не используют – творческий потенциал горожан. Способность города распознавать, раскрывать, подпитывать, направлять, использовать, поддерживать и, в конце концов, перерабатывать этот творческий потенциал определит его судьбу в условиях мировой конкуренции.

Первой систематической попыткой решения этих вопросов стала модель «*Творческого Города*», разработанная Чарльзом Лэндри[5].

Стимулы городского творчества

Сегодня все города встают перед вопросом, как обеспечить атмосферу, создать правильные условия, в которых будет возможно развитие их скрытого творческого потенциала. По нашим наблюдениям, существует ряд факторов, обеспечивших предпосылки для перехода города к развитию своих творческих возможностей. В большинстве случаев города демонстрируют какое-то сочетание следующих предпосылок или стимулов:

- **Осознание кризиса** – городам вовсе не обязательно достигнуть дна, прежде чем они смогут подняться к поверхности, но это один из наиболее распространённых факторов, поскольку политический упадок или экономический спад создают пространство, в котором находят опору прежде не убедительные идеи. Многие города переживали кризис, но немногие осознали, какой в нем заложен потенциал. Примерами английских городов, ответивших на него достойно в 1980-е годы, могут служить Глазго и Хаддерсфилд.

- **Организационные возможности и управление** – могут быть одной из самых существенных предпосылок, поскольку без эффективной организационной структуры город никогда не сможет перевести свои творческие идеи в действия. Внедрение новых форм управления в немецкой области Рур дало импульс волне инноваций, которые в противном случае могли бы быть сведены на нет междоусобной борьбой.

- **Внешние влияния** – зачастую города настолько поглощены собственными проблемами, что не в состоянии увидеть очевидное решение – тогда требуется взгляд со стороны или подсказка внешнего консультанта. На другом уровне, возрождение может стать следствием включения в город новой группы, например, какого-то этнического меньшинства. Когда-то именно меньшинства вдохнули новую жизнь в Амстердам, Антверпен и Вену. Сегодня датский город Рандерс заново осознаёт себя с учётом идей, привнесённых беженцами, нашедшими здесь приют.

- **Пространства для творческого эксперимента** – создание в городе отдельного квартала или дискуссионного форума, где поощряется новаторское мышление.

- **Оценка достижений** – более сознательная стратегия, предполагающая оценку города в сравнении с его аналогами и развитие инноваций через конкуренцию и обучение.

- **Амбиции и целеустремлённость** – авантюризм и предпринимательский дух индивидуума или группы, или соревнование между несколькими такими лидерами.

- **Соучастие и сбор идей** – создание в городе атмосферы, поощряющей дебаты и сетевое сотрудничество, или запуск определённых процессов, таких как «Urban Visioning» («Городское воображение»).

- **События, концепции и организации-катализаторы** – такие как издание хартии, обнародование манифеста; «фирменные» девизы, события и соревнования или новые концепции, такие как «Local Agenda 21» («Местная программа XXI века»).
- **Исключительные обстоятельства** – такие как резкие политические изменения, новое руководство, серьёзные политические или социальные конфликты.
- И наконец... что-то полностью неожиданное и непредсказуемое.

Лэндри задается вопросом, как города могут *управлять* творческим процессом. Хотя творческие способности часто пробуждаются благодаря неожиданным или непредсказуемым факторам, это не значит, что данная область окутана тайной, видимой только самым талантливым и проницательным из людей. Творчество, утверждает Лэндри, это процесс, и в большинстве случаев – процесс коллективный. Он исследует ряд техник, с помощью которых группы и организации могут понять и повысить свой творческий потенциал.

Я перехожу к описанию одной из них – «Круговорот городского творчества»^[6] – и моего опыта её внедрения в реальной жизненной ситуации в Хаддерсфилде, небольшом городке, который находится на севере Англии, между Лидсом и Манчестером. Хаддерсфилд был классическим городом эпохи Промышленной революции, некогда богатым, но к середине 1980-х большинство его текстильных фабрик и угольных шахт закрылось, и он столкнулся с тяжёлым кризисом, как в экономике, так и в лежащих в её основе структурах местного управления. Смена политической власти привела к радикальным изменениям и переоценке ценностей, появлению новых перспектив, росту открытости муниципальной бюрократии и продвижению новых партнёрских организаций с разнообразным составом учредителей. Одним из элементов образа будущего было превращение Хаддерсфилда в место, которое привлекает творческие таланты и превращает их в богатство. Возможность проверить это на практике появилась в 1995 году, когда Европейская Комиссия объявила конкурс среди городов на получение статуса «Пилотного городского проекта» в рамках программы «Новаторские действия» («10 Статья»). Хаддерсфилд был выбран среди 500 участников и получил 3 миллиона экю на реализацию программы «Инициатива: Творческий Город»^[7]. Наша задача заключалась в запуске широкого спектра проектов, которые дали бы городу возможность искать, стимулировать, подпитывать, привлекать, направлять, перерабатывать, внедрять и сохранять творческий и предпринимательский талант. Как директор проекта, я обнаружил, что нам требовалась модель, которая одновременно давала бы нам внутреннюю структуру и позволяла бы людям со стороны понимать, что и зачем мы делаем. С помощью Чарльза Лэндри, который выступал в качестве внешнего советника, мы доработали модель «Круговорот городского творчества».

Круговорот городского творчества

Круговорот городского творчества – это теоретическая концепция и динамичный инструмент, направленный на создание обновляемой городской энергии, которая может управлять городом. Эта концепция построена на убеждении, что можно направлять и использовать творческий потенциал для развития города, и, следовательно, точно так же, творческий потенциал может быть растрочен, если им не распорядиться стратегически и разумно. Концепция допускает, что творческий потенциал может проявляться во множестве разных форм, разными средствами и на разных уровнях процесса развития, и что он может выражать себя различными способами через множество действующих лиц. Раньше думали, что творческий потенциал – это просто «сила природы», находящаяся выше человеческого понимания, за исключением нескольких гениев из мира искусства и науки. Однако мы утверждаем, что творческий потенциал может и должен быть управляем.

Существуют пять стадий Круговорота:

1. Повышение способности города генерировать новые идеи

Как появляются новые идеи, прозрения, новаторские бизнес-модели, художественные произведения, изобретения и новые услуги? Достаточно ли в городе людей, обдумывающих новые идеи, и занимается ли кто-нибудь их выявлением? Существуют ли способы стимулировать больше людей выдавать идеи больше и чаще?

В Хаддерсфилде эта стадия была ключевой, поскольку в промышленном городе люди были скорее приучены к не вызывавшим вопросов ценностям производства и эффективности, чем к самовыражению (в отличие от высокоорганизованных хоров или музыкальных групп).

Нашей главной целью было повысить интенсивность городских дискуссий и расширить круг их участников. Мы хотели, чтобы больше людей задалось вопросом: «почему мой город таков, каков он есть – почему он не может быть другим?» и «почему моя жизнь такова, какова она есть – почему она не может быть другой?». Для этого мы организовали множество мероприятий, выставок, дискуссий, лекций и обеспечили местным жителям возможность посетить другие места, которые могли бы стимулировать идеи. Мы назвали всё это нашим «Творческим Форумом». Кроме того, мы привлекли местную театральную компанию «Proper Job», чтобы вовлечь сотни местных жителей в расширяющий сознание тренинговый процесс под названием «The Lab»^[8] («Лаборатория»), создавший целую когорту активных участников творческого процесса. Мы также провели программу «Вызов Тысячелетия», в рамках которой пригласили горожан предложить 2000 новых идей и городских инноваций до конца 2000 года^[9].

2. Воплощение идей в действительность

Творческие идеи хороши, но ими нельзя оплатить счета. Как убедиться, что у людей появилась возможность проверить свои идеи и реализовать их на практике в форме нового дела, продуктов или услуг? Какая поддержка и поощрение в виде денег, советов или оборудования им может потребоваться? И что произойдёт, если они потерпят неудачу и должны будут попробовать ещё раз?

В Хаддерсфилде мы приняли схемы «теплица» и «инкубатор», объединяющие людей с идеями, людей с опытом и людей с ресурсами. Для поддержки экспериментальных идей были выделены небольшие гранты и кредиты (подчеркну, «небольшие», поскольку слишком много денег может быть так же плохо, как и слишком мало), а также бесплатное офисное пространство для начинающих бизнесменов. У нас были «советники для изобретателей», так что люди могли из первых рук научиться управлять и защищать свою интеллектуальную собственность, и «бизнес-ангелы» – опытные предприниматели, выступавшие наставниками новых бизнесменов. А еще мы разработали предпринимательскую программу для школ, в рамках которой студенты обучались управлению компанией безо всяких финансовых рисков^[21].

3. Создание сетей и распространение идей

В городе может быть множество людей, воплощающих идеи в реальность, но превращает ли это его в творческое сообщество? Но когда люди начинают сотрудничать и делиться своим творческим потенциалом, своими ресурсами и секретами, могут быть созданы ещё большие ценности, и целое станет больше, чем сумма его частей. Какой механизм может помочь людям и организациям вести себя таким образом?

Нашей целью в Хаддерсфилде было не просто стимулировать творчество, но создать творческое сообщество. Прежде всего, мы поняли, что «знание – сила». Необходимо знать, кто и что делает. Именно поэтому мы устроили аудит нашей «творческой экономики» и ежегодный обзор, который показывал нам, сколько предприятий

занимались творческой деятельностью, сколько людей было трудоустроено в этой сфере, какой они производили доход, с кем вели торговлю, и что им требовалось для развития бизнеса. Это давало нам весьма впечатляющий набор статистических данных, необходимый, чтобы убеждать скептиков (например, оказалось, что около 5000 человек было занято в местных творческих производствах), а также контактную базу данных, с помощью которой мы могли обмениваться информацией и знаниями. Мы проводили регулярные «сетевые мероприятия», на которых творческие предприниматели встречались между собой, стали выпускать качественный гляцевый журнал, где художники и компании публиковали свои работы.

4. Обеспечение «платформ потребления»

Безусловно, творческим людям и организациям требуется место, где они могли бы создавать продукты, услуги или произведения искусства, выражающие их творческие способности. Им нужна физическая и виртуальная инфраструктура, включающая бизнес-центры, производственные мощности, студии, галереи или веб-сайты, с соответствующими техническими условиями и по сходной цене.

В начале нашей работы лишь немногие люди верили, что в Хаддерсфилде есть творческая экономика, поскольку она была невидима. Поэтому нам требовалась физическая манифестация в форме здания, чтобы продемонстрировать реальность этого явления. Мы приобрели участок в центре города с тремя пустыми заброшенными промышленными зданиями. Сейчас это Медиа-Центр, где есть 10000 квадратных метров офисных пространств и художественных студий, с галереей, кафе и производственными помещениями, вмещающий более 60 предприятий и 500 сотрудников и студентов. С момента открытия центр никогда не был заполнен менее чем на 95% и сейчас приносит прибыль безо всяких подоходных субсидий, являя собой убедительный символ экономического воздействия творческого подхода[10]. Для построения нашего сообщества нам также было необходимо повысить количество творческих людей, живущих в центре города. Потому мы превратили пустующий институт механики в «Творческие Мансарды» – пространство для проживания и работы, ателье, в которых разместились 20 художников и компаний.

Медиа-Центр сегодня стал таким сильным фирменным знаком и успешным бизнесом, что он востребован и за пределами Хаддерсфилда. Он только что выиграл контракт на управление инновационным центром в Лидсе, крупнейшим в области, и готов расширять свою деятельность и в других городах.

5. Создание аудиторий и рынков

В конечном счёте, продукты, опыт или услуги не имеют никакой ценности, пока кто-то где-то не захочет воспользоваться ими или купить их. Есть ли у города возможность представить свои идеи и продукты в доступной и привлекательной для других форме? Есть ли у него возможность доставить их до аудитории или рынка в соответствии с принятыми стандартами?

В Хаддерсфилде мы поняли, что если мы не в состоянии распространять и продавать наши идеи и продукты, то весь «Творческий Город» окажется просто умозрительной конструкцией. Мы уделили большое внимание продвижению информации через веб-сайты и публикации, выставки и лекции. Мы твёрдо уверены, что путь к успеху – не держать в секрете ваши идеи, а делиться ими и распространять их как можно шире. Мы вложили средства в тренинги по маркетингу и навыкам продаж, посещали торговые ярмарки и экспортные представительства. В конце концов, эта деятельность привела к рождению новой организации – Агентства по Развитию Творческих Индустрий, которое сегодня стало очень успешным и самостоятельно оказывает услуги не только в пределах Хаддерсфилда, но и на региональном и национальном уровне[11].

Итак, мы описали пять элементов творческого процесса, но они еще не замыкаются в круг. Мы утверждаем, что достигая и удовлетворяя аудиторию или рынок вашими идеями и продуктами, вы не только задаёте динамику, оправдывающую тот творческий процесс, который имел место на ранних стадиях, вы также высекаете искру, которая разожжёт дальнейший процесс порождения новых идей. В городах, не имеющих традиций творческой деятельности, живущих в обстановке экономической неопределённости или страха перед будущими изменениями, многие люди будут отказываться принимать участие в «Творческом Круговороте», пока не увидят, как кто-то делает это первым. Так творчество порождает новое творчество, создавая всё больше кругов, втягивая всё больше людей и ресурсов, которые прежде были закрыты и недоступны городу. Таким образом, мы можем представить творчество как самоподдерживающийся ресурс.

Как правило, мы видим, что город очень силен в одном или нескольких из этих пунктов, но слаб в других, или даже полностью игнорирует их. Часто, к примеру, мы обнаруживаем, что города очень многое вкладывают в «платформы потребления»: в бизнес-центры, студии, культурные сооружения. Они очень заметны, часто престижны и создают впечатление, что что-то происходит. Городские политики, конечно же, в этом заинтересованы. Но если город не поощряет создание среды, в которой люди чувствуют себя комфортно, обдумывая новые идеи и делясь ими с окружающими, «платформы потребления» будут пустовать или использоваться для устаревших и вышедших из моды видов деятельности. Точно так же, город может быть полон прекрасных кафе и баров и хорошо оснащённых исследовательских площадок, где люди могут получать массу новых идей, но если город не может превратить их в продукты, которые можно продать на рынке, он никогда не сможет вознаградить своих творческих людей – и они предпочтут переехать в другое место.

«Творческий Круговорот» оказался для Хаддерсфилда полезной моделью, позволившей многим организациям понять и общую картину, и своё место в ней. Он может помочь и другим городам осмыслить своё положение. Надо спросить себя: «Существует ли в нашем городе Творческий Круговорот?», «На каких стадиях Круговорота мы успешны, а где мы слабы?», «Сосредоточившись на одном из элементов, не упускаем ли мы из виду все остальные?». Итогом этого упражнения станет инвентаризация идей, старых и новых, но более важным представляется начало организации структуры, вокруг которой целый спектр партнёров смогут сотрудничать в творческом процессе, поддерживая друг друга.

В 1963 году Джеймс Симпсон опубликовал официальную историю Всемирного Банка. Он назвал её «Дорога в Хаддерсфилд: прогулка по пяти континентам». Он выбрал Хаддерсфилд как архетип городка, преодолевшего травматический сдвиг промышленного переворота и вышедшего из этой борьбы с сильными демократическими институтами и здоровым городским сообществом. Хаддерсфилд продолжил переживать изменения и сдвиги, но, хочется верить, он по-прежнему способен быть источником вдохновения для всех идущих этим путём.

перевод с английского: Марина Хрусталева

[1] Kao, J (1996) *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. London, Harper Collins.

[2] Florida, R (2002) *The Creative Class*. www.creativeclass.com

[3] Hall, P (1998) *Cities in Civilisation*. London, Weidenfeld.

[4] Florida, R (2002) *The Creative Class*. www.creativeclass.com

[5] Landry, C (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London, Earthscan.

[6] Описание и графическая схема применения «Круговорота городского творчества» в Хаддерсфилде
доступна по адресу <http://www.huddersfieldpride.com/archive/cti/cycle.htm>

[7] Дополнительную информацию см. по адресу www.creativetown.com.

[8] См.: <http://www.properjob.org.uk/lab.htm>

[9] См.: http://www.huddersfieldpride.com/archive/millenniumchallenge/millennium_challenge.htm

[10] Дополнительную информацию см. по адресу www.the-media-centre.co.uk

[11] См.: www.cida.org

[Z1] Думаю, смысл не в том, что студенты не рисковали во время обучения, а в том, что их учили избегать рисков.