

## Форменная одежда для сотрудников культурных организаций: актуальные подходы к разработке и использованию

*Исследование подготовлено к опен-коллу на разработку атрибутики  
сотрудников Отдела медиации*

### Введение

Музей — сакральное пространство. На основе этого пусть слегка устаревшего, но все еще весьма актуального для многих представления формируются правила для посетителей и музейных работников. Эти специфические правила, или табу, как их называют некоторые исследователи<sup>1</sup>, бывают двух видов: одни касаются поведения публики, другие — внутреннего кодекса сотрудников.

Само устройство музейного пространства предполагает определенную дисциплину. Попадая в музей, мы следуем той логике просмотра экспозиции, которая заложена в архитектуре здания. Отдельные исследователи придерживаются точки зрения, что особая этика и система запретов являются основами музейной профессии<sup>2</sup>.

Существуют также неофициальные, но глубоко закрепившиеся в сознании правила относительно одежды для посещения музея: долгое время в него было принято одеваться как в церковь по воскресеньям — в нарядное и строгое одновременно; в этом отражалась сакрализация музейного пространства. Исходя из этой логики, сформировался и образ сотрудника культурной институции.

Хотя в официальных документах, регулирующих деятельность музеев (например, в Кодексе этики ИКОМ<sup>34</sup>), прямо не прописаны требования к внешнему виду сотрудников, они формируются на основе совокупности представлений о музее, его миссии и роли, отводимой работникам. Антропологическое исследование табу, связанных с корпоративной культурой музеев, проведенное в 2020 году анонимно среди их сотрудников, показало, что 7,8 % опрошенных считают требования к дресс-коду избыточными, в то время как примерно столько же респондентов высказались за необходимость ужесточить его соблюдение<sup>5</sup>. Эти противоречивые мнения отражают особенности текущего этапа развития российских культурных институций.

Многие музеи стремятся к большей открытости, «десакрализации», в противовес прежней концепции консервирования произведений искусства, застывшей сокровищницы. Они создают более инклюзивную среду постоянного

---

<sup>1</sup> Гринько И. А., Шевцова А. А. «Для музеев есть табу»: запретительные практики в культуре российских музеев // Вестник антропологии, № 4 (52), 2020. С. 125–136.

<https://journals.iea.ras.ru/vestantrop/article/view/218/185>

<sup>2</sup> Там же. С. 127.

<sup>3</sup> Этический кодекс ИКОМ для музеев.

[https://icom-russia.com/upload/documents/%20code\\_russia2013-1.pdf](https://icom-russia.com/upload/documents/%20code_russia2013-1.pdf)

<sup>4</sup> ICOM Code of Ethics for Museums.

<https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-En-web.pdf>

<sup>5</sup> Гринько И. А., Шевцова А. А. «Для музеев есть табу»... С. 131–132.

обучения, вовлекая в диалог с искусством широкие слои граждан<sup>6</sup>. Это выражается и в постепенном снятии табу, связанных с внешним видом посетителей и работников.

Однако этот процесс сложен и неоднороден. С начала XXI века в России появилось множество культурных институций, позиционирующих себя как «больше чем музеи»: они не только занимаются экспонированием, хранением и изучением произведений искусства, но и внедряют новаторские практики курирования выставок, способствуют производству передового художественного продукта и знания и в конечном итоге выстраивают принципиально новый, более горизонтальный и инклюзивный диалог с посетителями. Этот способ коммуникации между институцией и посетителем довольно сильно отличается от модели, принятой в классических музеях с их научно-просветительской миссией: вертикальная передача знаний об искусстве (от музея — к посетителям) сменяется диалогом, в котором у аудитории есть право на свою точку зрения. К пионерам такого направления относятся, например, «Винзавод» и «Гараж» в Москве, открытые в 2007 и 2008 годах.

В 2021 открылся Дом культуры «ГЭС-2», крупнейшая в стране институция, которая разделяет и популяризирует новый подход к соприкосновению с искусством. Этот подход переосмысляет саму систему культурного производства и распространения знания, ставит под вопрос конвенциональные иерархии экспертного и неэкспертного, активно вовлекая посетителей в диалог об искусстве и культурное производство. Данный сдвиг в области музейных практик наиболее быстро и органично происходит в институциях, специализирующихся на современном искусстве и созданных относительно недавно. В культурных организациях с долгой историей и классическими коллекциями табу все еще сильны, и изменения, даже необходимые для привлечения аудитории, возможны лишь до определенного предела.

Создававшаяся ситуация отражается и в одежде, которую носят сотрудники культурных институций. Если работники современных музеев и галерей, как правило, не ограничены в ее выборе или придерживаются не слишком формального стиля, то в более классических музеях сохраняется если не униформа, то четкий дресс-код.

### **Как менялась униформа?**

Костюм музейного работника — на удивление неисследованная тема. История музеев нечасто сохраняет информацию о внешнем виде сотрудников; редкие упоминания о нем находятся, например, в мемуарах, фотоотчетах с вернисажей, коллекциях музеев костюма. Нам также не удалось обнаружить ни одной исследовательской работы, которая подробно разбирала бы данную тему. Тем не менее мы предприняли попытку широкими мазками описать изменения, произошедшие в этой области, основываясь на доступных нам материалах.

---

<sup>6</sup> *Morgan J.* Examining the 'flexible museum': exhibition process, a project approach, and the creative element // *Museum and Society*, vol. 11, № 2, 2013. P. 159–160.  
<https://journals.le.ac.uk/ojs1/index.php/mas/article/view/230/243>

В письме Ивана Владимировича Цветаева, основателя Московского музея изящных искусств, более известного нам как ГМИИ им. А. С. Пушкина, содержится упоминание европейского костюма музейного работника XIX века. Путешествуя по Неаполю в 1874 году, автор посещает *Museo Nazionale* (сегодня — Национальный археологический музей Неаполя) и поражается внешнему виду его директора, его «простенькому сюртуку и форменной фуражке, какую носят все служащие в музее»<sup>7</sup>. Цветаев размышляет: «Мы, русские, при слове „директор“... приучены к представлению о человеке важном, малодоступном»<sup>8</sup>. Эти слова иллюстрируют важную характеристику российской культуры — дистанцию власти. Эта дистанция объясняет выбор более официальных и соответствующих статусу костюмов музейного руководства и формирует ожидания к внешнему виду начальников более низкого уровня.

Форма, по всей видимости, была типична для сотрудника музея рубежа XIX–XX веков. Работа в государственном музее была такой же службой, как и в любом другом казенном учреждении. Основной цвет униформы музейного работника — черный или темно-синий (к концу XIX века обычным для государственных служащих стал черный, а в начале XX века его потеснил темно-синий как менее строгий и маркий<sup>9</sup>).

Униформа, даже состоящая из обычного брючного костюма, дисциплинирует и обозначает рамки поведения. Галстук, туфли на небольшом каблучке, требование убирать волосы в прическу — все это призвано уберечь работника от «расхолаживания»<sup>10</sup>. К тому же костюм наделяет работника определенной властью: он может сделать вам замечание, и вы послушаетесь. Существует ряд экспериментов (например, известный эксперимент Милгрэма), которые доказывают, что мы с большей вероятностью сделаем то, что говорит нам человек в форме, чем одетый повседневно и расслабленно.

Костюм, состоявший из брюк и пиджака для мужчин и юбки и пиджака или делового платья ниже колен для женщин, сохраняется как основа для музейной униформы с начала XX века и до сих пор. Специфика работы предполагает поддержание порядка в залах, чему помогает более официальный внешний вид. Историк моды профессор Квинслендского университета Дженнифер Крейк относит форму работников культурных институций к категории «функционально-символической»: строгой необходимости в ней нет, она служит только маркером сотрудника в пространстве<sup>11</sup>.

Кроме того, работать в музеи шли люди с высшим образованием в области искусствоведения и музейного дела, поэтому костюм естественным образом отражал их статус.

---

<sup>7</sup> И. В. Цветаев создает музей. М.: Галарт, 1995. С. 29.

<sup>8</sup> Там же. С. 29.

<sup>9</sup> Пастуро М. Черный. История цвета. М.: НЛО, 2013. С. 124.

<sup>10</sup> Крейк Дж. Краткая история униформы. М.: НЛО, 2007. С. 12–13.

<sup>11</sup> Там же. С. 100.

С демократизацией дресс-кодов **во второй половине XX века** костюм стал уходить из музеев, уступая место более повседневной и соответствующей моде одежде. Этому способствовало распространение современного искусства, а также открытие новых институций (*MoMA* и музей Соломона Гуггенхайма в Нью-Йорке, Современная галерея Тейт в Лондоне, Центр Помпиду в Париже). Еще одним значимым фактором в демократизации музеев стала молодежная культура, в 1960 году поставившая ультиматум поколению своих родителей.

Тем не менее важно понимать, что избавление от костюма — нелинейный процесс, который зависит от институции, должности работника и страны. В СССР внешний вид имел огромное значение для выявления «своих» и «чужих» в публичном пространстве. Даже демократизация молодежной одежды встречала сопротивление у старшего поколения. Основываясь на общей тенденции сохранения костюма у советского служащего и формальной одежды в целом, мы можем предположить, что внешний облик советских музейных работников **второй половины XX века** не подвергся демократизации в той же мере, что одежда их западных коллег.

Сегодня зрители, экскурсоводы и другие музейные сотрудники, как правило, придерживаются более или менее формального дресс-кода, зависящего от внутреннего регламента институции. Исключение обычно составляют администраторы и охранники, для которых предусмотрены костюмы, бейджи и иные знаки отличия. Также это правило не относится к тематическим музеям, где униформа призвана создать дополнительный уровень погружения для посетителей и приобретает черты театрального костюма.

### Кейсы

Мы поставили перед собой цель проанализировать кейсы, когда культурные институции приглашают дизайнеров создать форменную одежду для персонала. Ключевых вопросов два: как должен выглядеть сотрудник современной культурной институции? Что следует учитывать институции, когда она берется за разработку вестиментарных норм и/или форменной одежды для своих работников? Ответ на этот вопрос ляжет в основу разработки новой атрибутики для медиаторов «ГЭС-2».

Совместно с кураторами спецпроекта «Атрибутика» были выделены три основные категории форменной одежды:

1. **Униформа.** Основана на принципе единообразия и преследует цель выделить персонал, работающий с посетителями в пространстве институции.
2. **Дресс-код.** Также строится на принципе единообразия внешнего вида, однако подразумевает большее разнообразие образов.

3. **Антиформа.** Предлагает внешний вид, который практически не отличается от повседневной одежды. При этом сохраняются знаки отличия, позволяющие выделить сотрудников в пространстве.

## Униформа

«Своды» x Виктория Оганян, 2020

**Запрос институции:** создание одежды для работников Центра художественного производства «Своды» на территории «ГЭС-2». К открытию Дома культуры в 2021 году фонд V–A–C совместно с *The Blueprint* запустил конкурс для дизайнеров. В жюри вошли эксперты модной индустрии, такие как Александр Перепёлкин, Ольга Карпуть, Людмила Алябьева и другие.

Людмила Фрост, руководитель Центра художественного производства «Своды»: *«Нашей задачей было максимально прозрачно показать выбор дизайнера. Чтобы это был не субъективный выбор одного куратора Фонда, а коллегиальный отбор экспертами из индустрии».*

Техническое задание было очень конкретным: оно включало список предметов униформы, соответствующих задачам мастерских и требованиям безопасности.

**Приглашенный бренд/дизайнер:** Победительницей конкурса стала [Виктория Оганян](#), студентка Школы дизайна НИУ ВШЭ. На протяжении работы над созданием униформы Викторию консультировала по техническим вопросам более опытная коллега — дизайнер и преподаватель Мария Смирнова, основательница бренда *INSHADE*.

**Состав коллекции:** Комбинезон, брюки карго, куртка, фартук, защитный халат, головной убор. У вещей есть нетривиальные отличительные детали: к шапочке пришиты длинные ленты, которыми можно завязать волосы; некоторые части комбинезона и куртки крепятся на молниях, так что их можно отстегнуть.

**Источник вдохновения:** Ручной труд. Виктория отказалась от украшательства и сосредоточилась на функциональности, чтобы создать прежде всего удобную рабочую одежду. Единственным декоративным элементом стал нанесенный на футболку бренд.

**Оценка:** Некоторые вещи не прошли проверку на удобство. Например, карманы на брюках оказались неудачно расположены и цеплялись за дверные ручки. Фартуки на одно плечо не защищают от брызг при работе с гончарным кругом.

Однако большая часть предметов доказала свою функциональность и прижилась. Ими пользуются как сотрудники «Сводов», так и художники, которые приходят сюда работать.

Кристофер Райберн x V&A, 2017

**Запрос институции:** Лондонский музей Виктории и Альберта — отличный пример того, как классическая культурная институция, чья история насчитывает не одно столетие, может стать передовой и из сезона в сезон делать выставки-блокбастеры. V&A плодотворно сотрудничает с современными дизайнерами, предоставляет площадку для показов и перформансов, а также приобретает работы современных дизайнеров в коллекцию музея. Обновление формы сотрудников должно было отразить это направление в стратегии музея. Кроме того, перед дизайнером стояла задача визуально выделить сотрудников отдела *Visitor Experience* в пространстве.

**Приглашенный бренд/дизайнер:** Кристофер Райберн — один из друзей музея, дизайнер с необычным подходом к материалу и взглядом на модную индустрию. Его бренд *Raeburn* придерживается правила трех *R* (*reuse, reduce, recycle*). Ключевой материал для одежды — военная форма разных лет (как правило, конца XX века), которую марка приобретает на стоках и дает ей новую жизнь. В коллекции V&A хранятся несколько созданных дизайнером вещей.

«Что может быть более радикальным, чем не создавать абсолютно ничего?» — такова позиция Райберна.

**Состав коллекции:** Создание униформы для сотрудников шло при их непосредственном участии. Райберн уточнил особенности их работы, которые необходимо было учесть: например, важно было предусмотреть несколько слоев одежды, так как в помещениях музея разный температурный режим.

**Коллекция** состоит в основном из «второго слоя» (лонгсливы, футболки с принтами) и верхней одежды (спортивные бомберы, непромокаемые ветровки и дождевики, флисовые олимпийки). Также в нее вошли яркие вместительные шопперы.

**Источник вдохновения:** Коллекция музея. На вещи были нанесены [принты с силуэтами ее экспонатов](#), а яркая сине-оранжевая цветовая палитра униформы отсылает к картине Рафаэля «Чудесный улов рыбы», также представленной в музее.

**Оценка:** Результат вызвал бурные дискуссии: кто-то хвалил новую форму за неординарность, но большинство СМИ и пользователей соцсетей сошлись во мнении, что такой дизайн уместен в супермаркете, а не в музее. Несмотря на великолепные функциональные характеристики и внимание к принципам устойчивого производства, новая униформа произвела скорее негативный эффект. Тем не менее директор музея Тристрам Хант объяснял, что она отражает современный подход музея и принятие популярной культуры.

Gucci x Музей современного искусства в замке Риволи, 2021

**Запрос институции:** Дом *Gucci* выступил спонсором выставки «Искусство или жизнь», посвященной творчеству Акилле Бонито Оливы, известного историка искусства, критика и куратора, а также одного из главных героев модного фильма *Gucci Aria*. Поэтому решение сделать униформу для сотрудников музея на время выставки было логичным.

**Приглашенный бренд/дизайнер:** Дом *Gucci* и Алессандро Микеле, креативный директор марки с 2015 по 2022 год. Микеле создал очень узнаваемый визуальный язык бренда, отличавшийся максимализмом и эклектикой.

**Состав коллекции:** *Gucci* создали единый костюм для всех сотрудников, состоящий из прямых брюк и рубахи мятного оттенка, напоминающих рабочую одежду. Также дом предоставил им черные лоферы с золотой деталью — знаковый аксессуар *Gucci*. Бело-красная нашивка на рубахе гласила: *Jardiniers du Théâtre* — работники представляли [садовниками, заботящимися о выставке](#).

**Источник вдохновения:** Показ коллекции *Gucci FW 2020* под названием «Неповторимый ритуал», обыгрывающий закулисы модных шоу. В центре зала находилась прозрачная вращающаяся комната, и зрители могли наблюдать, как в ней [одевают и готовят к выходу на подиум моделей](#).

Униформа, разработанная для выставки в музее Риволи, также была призвана напомнить о той закулисной работе, которая происходит при подготовке выставки. Концепция «садовников» намекала на незаметность труда, стоящего за созданием прекрасного.

**Оценка:** Униформа получила массу негативных реакций в соцсетях за [сходство с формой работников больниц и психиатрических лечебниц](#). Сходство с медиками устанавливается, по всей видимости, за счет цвета. На возникновение подобных ассоциаций могла повлиять также эпидемия *COVID-19*, которая сильно затронула Италию. К моменту открытия выставки (2021 год) воспоминания о ней были еще свежи. При разработке униформы, безусловно, необходимо проверять дизайн на возможность возникновения подобных коннотаций.

Кроме того, негативная реакция могла быть связана с нестандартным художественным решением в целом. Интерьеры музея — это интерьеры замка, несмотря на то что экспонируются работы современных художников. Решение обыграть рабочую униформу слишком резко контрастировало с общей атмосферой места.

## Антиформа

FWSS x Музей Мунка, 2021

**Запрос институции:** Музей Мунка открылся в Осло в 1963 году, а в 2021 году переехал в новое здание, изменившее ландшафт и культурную жизнь портового района Бьорвика, в котором он расположился. Важная составляющая стратегии институции — экологичность. При строительстве

использовалась низкоуглеродистая и переработанная сталь, а в конструкции предусмотрено экономичное потребление энергии для обслуживания здания. К официальному открытию после переезда музей поставил перед собой задачу создать форменную одежду для сотрудников. Важным требованием был упор на экологичность и современный дизайн.

**Приглашенный бренд:** Задачу поручили норвежскому бренду *FWSS* (расшифровывается как *Fall Winter Spring Summer*). Бренд родом из Осло и сосредоточен на устойчивом развитии и медленной моде: он выпускает коллекции всего раз в год, делает одежду вне трендов.

**Состав коллекции:** [Коллекция](#), изготовленная из экологически чистых хлопка и шерсти, состоит из брюк карго, блейзера, жилета, футболки и рубашки с длинными рукавами. Для бренда было важно создать одежду, которая делала бы сотрудников узнаваемыми в пространстве, но при этом помогала выстраивать горизонтальную коммуникацию с гостями.

*«Мы создали униформу, которая способствует открытости и диалогу с посетителями»*, — говорит Линн Лангехауг Кристофферсен, управляющий директор *FWSS*.

В 2022 году часть созданных для сотрудников вещей поступила в магазины музея.

**Источник вдохновения:** Рабочая одежда. Идея состояла в том, чтобы отразить бытовую реальность, в которой создается искусство. Также бренд хотел дистанцироваться от привычного облика музейных работников, противоречащего прогрессивной концепции институции. В итоге был выбран уличный стиль с налетом эстетики *Y2K*, яркими цветами и надписями на футболках.

**Оценка:** Коллекция получилась яркой, современной и привлекательной для молодой аудитории, на работу с которой во многом нацелены усилия музея. Несмотря на свою повседневность, она позволяет легко распознать сотрудника в толпе.

Из недостатков можно отметить разве что упор на актуальность: есть опасность, что такой стиль скоро выйдет из моды.

*ECOALF* x Музей Гуггенхайма в Бильбао, 2023

**Запрос институции:** Филиал нью-йоркского Музея современного искусства Соломона Гуггенхайма, открывшийся в 1997 году, превратил малоизвестный город в Стране Басков в культурный и туристический центр. Благодаря этому прецеденту возникло выражение «эффект Бильбао», ставшее расхожим. Необходимость обновить форму сотрудников — персонала на кассах, на информационных стойках, в магазине и библиотеке, а также

работников службы безопасности — возникла как результат принятия новой стратегии развития, согласно которой музей берет на себя обязательство достигнуть углеродной нейтральности к 2030 году. Выбор партнера для разработки новой униформы был обусловлен именно экологической миссией и необходимостью создать гендерно нейтральную форму.

**Приглашенный бренд:** Для сотрудничества была выбрана испанская марка *Ecoalf*. Экологичность и устойчивость заложены в ее ДНК с самого основания. *Ecoalf* известны своим проектом *Upcycling the Oceans*, в рамках которого разнообразный мусор из океанов превращается в ткани и другие материалы для одежды.

**Состав коллекции:** *Ecoalf* делают в основном спортивную одежду и, разрабатывая коллекцию для музея, не изменили себе — создали [практичную капсулу](#) из дурых жилетов, футболок, поло, лонгсливов, брюк, длинных юбок и даже кроссовок. Концепция практически агендерная: за исключением длинных свободных юбок, предметы одежды для женщин и мужчин не различаются.

Вся одежда, разумеется, выполнена из экологически чистых и переработанных материалов.

«Производство коллекции позволило сэкономить в общей сложности 24,5 миллиона литров воды (что на 71 % больше, чем в среднем по рынку) и в общей сложности 1,3 тонны CO<sub>2</sub>-экв (что на 39 % больше, чем в среднем по рынку)», — из [официального пресс-релиза музея](#).

**Источник вдохновения:** Природа. Первая коллекция, выпущенная весной 2023 года, получила название *Lost Colors*: яркие розовые элементы символизируют цвета кораллов, исчезающих из-за глобального потепления и загрязнения океанов. Униформа будет меняться каждый сезон.

**Оценка:** Преимущество коллекции в том, что она мало похожа на униформу. Посетители скорее будут считать ее как дресс-код, что располагает к горизонтальному общению.

Однако недостатков достаточно много. Одежда получилась слишком базовой: неясно, зачем привлекать к работе дизайнерский бренд, если результат работы неотличим от ассортимента ближайшего магазина *Uniqlo*. Визуально коллекция выбивается из музейного пространства и контрастирует с футуристической архитектурой здания. Наконец, идея обновлять коллекцию каждый год противоречит экологической миссии, заявленной музеем.

**Дресс-код**

Дион Ли x Сиднейский оперный театр, 2018

**Запрос институции:** Сиднейская опера знакома широкой публике в первую очередь благодаря экспрессивной архитектуре здания — работе датчанина Йорна Уотсона. Официальное открытие состоялось в 1973 году при участии королевы Великобритании Елизаветы II. К 45-летию Оперы в 2018 году руководство приняло решение [обновить форменную одежду сотрудников](#). Перед приглашенным дизайнером стояла амбициозная задача создать коллекцию, которая не только эстетически и функционально подходила бы для персонала, но и имела вневременной дизайн, так как в ближайшую декаду смены униформы не предвиделось.

**Приглашенный дизайнер:** Парусоподобная конструкция здания Оперы и другие работы Йорна Уотсона не раз вдохновляли Диона Ли, который родился и вырос в Сиднее. Его вещи очень архитектурные, в них преобладают четкие линии, сложный крой и простые цвета. В 2010 году Ли стал первым дизайнером, получившим разрешение [презентовать коллекцию на территории Сиднейской оперы](#), и с тех пор не раз проводил здесь показы в рамках Австралийской недели моды.

*«Сиднейский оперный театр — это фантастический шедевр, в котором бруталистский, индустриальный язык идеально сочетается со скульптурными органическими формами, — говорит Ли. — Именно расположение в гавани делает его таким волшебным: со всех сторон простираются океан и небо».*

**Состав коллекции:** Дион Ли разработал 24 предмета для около 500 работников разных подразделений. [Коллекция](#) состоит из ряда модулей, которые сочетаются между собой; таким образом, сотрудники могут выбрать комплекты, соотносящиеся с их ролью и функциональными потребностями. Есть как более формальные модули (брюки, пиджаки, юбки и платья), так и спортивные и casual-элементы (бомберы, поло, шорты).

Дион Ли: *«Было много проблем с функциональной одеждой, включающей в себя множество необходимых утилитарных элементов. Карманы, ремни и прорези были нужны для переноски и подвешивания весьма специфического оборудования, включая радиоприемники, фонарики и бейджи с именами».*

Основным материалом стала шерсть благодаря ее функциональным свойствам: она проста в уходе, устойчива к запахам, подходит для разных температурных режимов. Кроме того, шерсть отлично драпируется и позволяет создавать аккуратные силуэты, подходящие для разных фигур.

**Источник вдохновения:** Архитектура здания.

*«Я начал с нескольких мотивов, затем построил коллекцию вокруг архитектуры здания — парусов, их складок, открывающихся при взгляде на Оперный театр с разных углов...»* — рассказывает Дион Ли.

Основным цветом стал глубокий синий с вкраплениями бетонно-серого (отсылка к материалу здания), а также контрастного ярко-оранжевого (для

сотрудников, встречающих гостей на входе). Элементы конструкции здания отражены в деталях: к примеру, плиссировка на юбках и платьях напоминает о многочисленных лестницах здания, лацканы созданы по образу 3D-конструкции парусов.

**Оценка:** Стиль униформы получился элегантным и в меру строгим. Добиться вневременного дизайна также удалось: силуэты и крой современные, но не остромодные. Отдельно хочется отметить использование синего цвета: мы уже упоминали, что он пришел в форменную одежду в начале XX века на смену более строгому и формальному черному. Сегодня такой оттенок ассоциируется с элегантностью, что очень подходит атмосфере оперного театра.

В ходе работы Дион Ли беседовал с сотрудниками, учитывал их мнения и неоднократно устраивал примерку образцов.

Виктория Андреевна x Государственная Третьяковская галерея, 2018

**Запрос институции:** В 2017 году галерея презентовала новую концепцию развития, согласно которой филиал на Крымском Валу стал называться Новой Третьяковкой, обновились логотип и сайт. Изменения затронули и форменную одежду сотрудников музея, которая была представлена на следующий год.

**Приглашенный бренд/дизайнер:** Для создания коллекции пригласили Викторию Андреевну, одну из пионеров российской модной индустрии. В 1990-х ее дом *Victoria Andreyanova* был постоянным участником недель моды в Москве и выставок дизайна, участвовал в международных проектах *Vogue*. У дизайнера богатый опыт разработки униформы: в разное время бренд сотрудничал с Московским метрополитеном, РЖД, «Почтой России», «Аэрофлотом», *FIFA*, *McDonalds* и гипермаркетами *Metro*.

**Состав коллекции:** Андреевна создала две линейки: для молодых сотрудниц Третьяковки и их старших коллег-смотрительниц. Униформа последних более закрытая и не противоречит образу зрителя, привычному для российской публики. Предусмотрено несколько комплектов: брючные костюмы, платья, костюмы с длинной юбкой, жилеты, пуловеры и блузы. Из аксессуаров — шарф с новым логотипом Третьяковки. За основу был взят темно-синий цвет, дополненный пудрово-розовыми элементами.

Коллекция для молодых сотрудниц более современная по дизайну и разнообразная по цветам и фактурам. Центральный элемент — эффектные объемные рукава. Имеются как романтические блузы и платья миди, так и более строгие фасоны: брючные костюмы, юбки-карандаши, «офисные» платья. Цветовая гамма более светлая, преобладают пыльно-розовый, оттенки серого и фиолетового, а также черный и коричневый.

**Источник вдохновения:** Новый логотип Третьяковской галереи.

«В основе орнамента — своеобразная игра-конструктор с буквой Т, разложенной на составные элементы», — пресс-служба музея.

**Оценка:** Разделение формы по возрастным категориям — решение, которое могло стоить дизайнеру обвинений в эйджизме. Однако оно более чем оправдано в классической культурной институции, где бок о бок работают люди разных поколений. Можно с уверенностью сказать, что попытка переодеть смотрительниц, среди которых преобладают женщины старшего возраста, в «молодежную» одежду с большой вероятностью вызвала бы конфликт.

Недостаток коллекции выделили некоторые СМИ и пользователи соцсетей. Они обратили внимание на то, что в ней [не представлены образы для мужчин](#).

## Выводы

Первое, что бросается в глаза при анализе кейсов, — идея унифицировать внешний вид сотрудников все еще актуальна и для классических институций, и для музеев современного искусства. Независимо от выбранного стиля, одежда сотрудников предстает важным средством формирования имиджа, имеет функциональное и символическое значение. Институции продолжают видеть необходимость в отличительных знаках для своего персонала, несмотря на долгую историю демократизации дресс-кодов. Все коллекции, кроме разработанной *Gucci* для музея в замке Риволи, предназначены для долгосрочного использования.

Какое именно символическое значение важно для институций? Во-первых, эстетическое соответствие внешнего вида персонала и места работы. На более смелые решения, не похожие на привычный аккуратный и деловой стиль музейного смотрителя, решаются те институции, в которых представлено преимущественно современное искусство, за которыми закрепился образ новаторов в своей среде. Для музеев с историей вроде V&A слишком яркое решение может обернуться неудачей, а для обновленного музея Мунка это хороший способ заявить о ребрендинге.

Во-вторых, выбор дизайнера и финальный вид одежды должен отражать ценности институции. Так, для музеев — новаторов в своей области отказ от формального дресс-кода является логичным ходом, отражающим ценности горизонтальности и открытости. Также многие называют стремление снизить углеродный след ключевой мотивацией, побуждающей обращаться за созданием униформы к эко-брендам. Это не самый простой путь, так как необходимо тщательно продумать весь жизненный цикл одежды, чтобы избежать гринвошинга.

Подводя итог, необходимо отметить, что общее направление развития культурных институций в сторону большей открытости, демократизации и горизонтальности находит отражение даже в политике достаточно консервативных организаций, предпочитающих формальный и строгий облик

сотрудников. Это выражается в самом подходе к разработке униформы с привлечением известных дизайнеров и модных брендов. Осознание того, что одежда персонала музея или галереи может и должна идти в ногу с модой, говорит о серьезных изменениях, произошедших с культурными организациями.

### Анализ интервью с медиаторами

Медиация — важная практика, которую поддерживает и развивает фонд V–A–C. Ее уникальность состоит в горизонтальной коммуникации с посетителем: медиатор знакомит посетителя с искусством в процессе диалога на равных. Это отличает его от гида и экскурсовода: задача медиатора не только рассказать о выставке, но и обсудить ее с группой. Медиаторы «ГЭС-2» работают с самыми разными аудиториями: детьми и семьями, подростками, людьми старшего возраста, посетителями с инвалидностью, иностранцами и т.д.

Отличительная особенность профессии состоит в максимальной настроенности на индивидуальность: в медиации нет строгих правил, каждый сотрудник ведет повествование и диалог в своей манере. У многих есть специализация — определенный жанр искусства или тема, в которых медиатор обладает особенно глубокими знаниями в силу профессионального опыта или личного интереса.

Мы провели семь глубинных интервью с медиаторами «ГЭС-2», чтобы выяснить, как особенности их работы отражаются на выборе одежды, и выявить их функциональные потребности для разработки новых форменных атрибутов. Ниже вы найдете результаты этого исследования. Но сначала следует сказать несколько слов о существующей атрибутике медиаторов Дома культуры.

Что такое атрибутика и как она появилась?

У медиаторов «ГЭС-2» нет униформы — только атрибутика, набор аксессуаров, дополняющих повседневную одежду.

Для создания антиформы был объявлен конкурс среди дизайнеров, которые участвовали в опен-колле для создания формы «Сводов». Чтобы сформулировать требования к атрибутике, была создана рабочая группа из медиаторов и кураторов Дома культуры. Именно тогда появилось само слово «антиформа». По словам Арины Олюниной, бывшего координатора отдела медиации «ГЭС-2», основные требования к ней звучали так:

1. **Устойчивое развитие** — экологичность материалов, долговечность (желательно, чтобы предмет служил несколько лет), возможность переработки.

2. **Заметность/контрастность** на личной однотонной темной/светлой одежде медиатора. Атрибуты должны быть яркими, но не агрессивными, чтобы незнающий человек мог воспринимать медиатора как обычного посетителя, равного себе.
3. **Ненавязчивость**. Вид медиатора должен располагать к беседе, создавать ощущение гостеприимства и принятия любого зрительского опыта и взглядов.
4. **Функциональность**: медиатору нужно носить с собой ручку, блокнот, телефон, визитки.

Конкурс на создание атрибутики выиграл Руслан Насыров, основатель бренда *Ruslan Nasir*. В основе его [концепции](#) лежал принцип шейпшифтинга (способность менять форму, от англ. *shapeshifter* — «оборотень»). Медиатор будто постоянно меняет свою оболочку, помогает зрителю, выслушивает его, при этом сохраняя собственный взгляд, внутренний стержень. В своем исследовании Руслан изучал различные организованные коллективы — бойскаутов, ученых в экспедициях, российских художников-акционистов — и обычных людей в метро и на улицах, но делал акцент не на унифицированности их одежды, а, по определению самого Руслана, на разных «примочках», имеющихся у каждого из них. В результате получилась коллекция функциональных атрибутов: сумка, ремень, бутылка для воды в чехле, карабин, брелок-«кичейн», картхолдер, а также украшения — браслет и кольцо.

## Результаты глубинных интервью с медиаторами

Об отношении к атрибутике

Идея шейпшифтинга оказалась очень подходящей для внешнего вида медиатора. Все они ценят возможность регулировать свою видимость. Если спрятать атрибуты, посетители не распознают их в открытом пространстве «ГЭС-2», и медиаторы пользуются этим, чтобы, например, инкогнито ходить на туры коллег или просто отдохнуть между рабочими задачами. Чтобы стать видимым, медиатору не нужна особая одежда — достаточно поздороваться с гостями.

Карина, старший медиатор:

*— Мне не нужно как-то выделяться на работе, чтобы посетители меня видели. Достаточно подойти к группе и представиться — так я обозначаю свое присутствие, и во время тура они меня не теряют. Поэтому наша форма такая деликатная, нюансированная: нам не нужен бейдж, чтобы стать видимыми.*

Поначалу для посетителей было непривычно, что у человека, ведущего групповой тур, нет видимых отличительных элементов (бейджа, флажка и т.д.). Но теперь гости привыкли и нередко узнают медиаторов по неуловимым признакам, даже не видя корпоративной атрибутики.

Сергей, куратор программ медиации:

— *Меня поражает, что люди подходят ко мне с вопросами, хотя они никак не могут опознать меня как сотрудника [в общем пространстве «ГЭС-2»]. Это приятно: создается диалог на равных.*

Об отношении к униформе

Наличие униформы противоречит принципу горизонтального общения, который важен для медиации. Существенная часть работы медиатора состоит в выстраивании отношений с посетителем таким образом, чтобы создать комфортное пространство для обмена мнениями.

Аня, медиатор:

— *Это было очень важно, что у нас нет формы. Если появляется элемент формы, то это ставит нас с тобой в отношения иерархии: я здесь работаю, ты здесь гость; я говорю, ты слушаешь. Право не носить форму мы [медиаторы] всегда отстаиваем.*

При этом у медиаторов разные мнения относительно того, какая одежда больше соответствует принципу горизонтальности и приемлема в их работе. Некоторые считают, что личный стиль помогает наладить коммуникацию с посетителем, так как органичное сочетание внешнего вида, особенностей характера и подачи материала формирует именно тот опыт медиации, за которым посетители приходят в «ГЭС-2».

Ника, медиатор:

— *У меня был случай, когда я вела тур для японского режиссера. На мне было строгое черное платье и съемный воротник, как у гимназистки, который я заколола забавной цветной булавкой. Первым делом режиссер показал на булавку и сказал: «Kawaii». Это моментально расположило нас друг к другу, и тур прошел легко.*

Другие считают, что в одежде медиатора не должно быть слишком ярких элементов, которые отвлекали бы от главного — опыта соприкосновения с искусством.

Карина, старший медиатор:

— *Я стараюсь создавать чистый образ, который визуально не выпадает из пространства. Простые цвета, текстуры. Во время моего тура посетитель одновременно воспринимает искусство и мой рассказ о нем, это очень многослойный и сложный для восприятия контент. Представь, если я еще буду его отвлекать внешним видом — он за час сойдет с ума.*

О комфортной для работы одежде

На вопрос «Что для тебя важно в одежде?» почти все модераторы отвечают «Физический комфорт и сохранение личного стиля». Работа медиатора предполагает постоянное движение: они перемещаются между залами, ходят по лестницам. Это накладывает отпечаток в первую очередь на выбор обуви: спросом пользуются кроссовки и другая удобная обувь без каблука, но не слишком открытая, так как в выставочных залах «ГЭС-2» прохладно. Также медиаторы часто выбирают одежду, которая не сковывает движения. Не пользуются популярностью узкие юбки, мини и любые другие вещи, мешающие двигаться и жестикулировать.

Соня, медиатор:

— *Я люблю совмещать спортивные элементы с более формальными. Для меня очень важен комфорт. Люблю оверсайз, яркие цвета и паттерны. Знаешь фильм «Когда Гарри встретил Салли»? Вот он описывает мой стиль: много отсылок к 1980-м и немного к 1990-м.*

Витя, медиатор:

— *Я не очень разбираюсь в моде. Люблю классические голубые джинсы (например, Levi's 501), кроссовки Adidas и толстовки. Для меня важен комфорт.*

Сергей, куратор программ медиации:

— *Свой стиль могу охарактеризовать как функциональный. Я много работаю, мне важно, чтобы одежда была комфортной. Что-то небрежное и универсальное: культура модов в Британии на меня немного повлияла. Главное, чтобы моя одежда была уместна в любое время дня и в любой обстановке, даже если вечером неожиданное мероприятие на работе, например.*

Все медиаторы высоко ценят свободу самовыражения, которую предоставляет «ГЭС-2», и признаются, что после работы здесь с трудом представляют себя в деловом дресс-коде или униформе.

Таня, медиатор:

— *Я много хожу на вечеринки, даже моя магистерская работа была связана с московской рейв-культурой. Хочется не выглядеть слишком конформно, как типичный работник культурной институции, сохранить легкую дерзость в образе.*

Витя, медиатор:

— *Яркие кроксы — это у меня фишка такая. Еще носки с забавными принтами — мне жена и дочка часто дарят.*

Рабочая одежда медиаторов, как правило, не отличается от повседневной, любые ограничения исходят из соображений комфорта и личных предпочтений.

Ника, медиатор:

— Очень ценю, что для работы в «ГЭС-2» могу выбрать что хочу, но у меня все равно есть внутренние правила. Мне важно выглядеть побольше собраннее — например, я не ношу джинсы, потому что это меня расхолаживает.

Алена, медиатор:

— В «ГЭС-2» бывает холодно, часто нужна дополнительная кофта поверх остальной одежды, особенно летом. Открытую обувь особенно не поносишь по этой же причине.

Сотрудники, чьи рабочие обязанности предполагают коммуникацию с людьми и эмоциональный труд, особенно подвержены стрессам и выгоранию. Для них важно иметь возможность создать комфортное пространство, в том числе с помощью одежды.

Витя, медиатор:

— Если тур для меня новый, сложный, я могу взять книгу или планшет и визуально отгораживаться ей как щитом [смеется]. Это еще помогает продемонстрировать свою значимость, чтобы тебя серьезнее воспринимали.

Ника, медиатор:

— То, как я веду тур, зависит от моего настроения. Иногда настроение больше пообщаться с гостями, в другие дни мне хочется сохранить ресурсы, я веду тур более сдержанно и одета в черное.

#### О важности функциональных элементов

Не все элементы антиформы прошли проверку «в поле». Атрибуты, оказавшиеся действительно востребованными, отличаются компактностью и предельной утилитарностью — в частности, карабины и картхолдеры.

В картхолдерах хранятся пропуска — без них медиаторы как без рук. В здании Дома культуры все двери открываются электронным ключом-карточкой. Карабины цепляют на ремень или шлейки брюк и нагружают разными элементами: брелоками, четками, чехлами с многоразовыми трубочками и наушниками.

Для работы медиатору очень важны свободные руки — так удобнее жестикулировать, пока ведешь тур.

Карина, старший медиатор:

— Я из тех медиаторов, которым скорее мешают атрибуты. Мне ничего не надо с собой, разве что телефон. Я училась и работала в Италии и привыкла активно жестикулировать, поэтому мои руки должны быть свободны. Из антиформы я могу носить только что-то невесомое, утилитарное, что не мешает движениям.

В некоторые туры нужно брать специфические материалы — например, фломастеры для детей. Медиаторам не хватает удобной сумки через плечо, в которую можно было бы все это сложить.

Аня, медиатор:

— *Жалко, что у нас нет небольшой сумочки-кроссбоди, куда можно сложить вещи и освободить руки. Я страдаю, если в моей одежде нет карманов и мне приходится жестикулировать с телефоном в руках.*

О важности символических элементов

Кольцо, вошедшее в первый дроп атрибутики, единогласно признано самым любимым и самым носимым элементом. Это лаконичная печатка рельефной римской цифры 2 (II) — отсылка к трубам «ГЭС-2» и символике двойки в системе Дома культуры в целом. Медиаторы шутят, что это знак «Пауза», и вкладывают в него дополнительный смысл: символ горизонтальности как принципа работы.

Кольцо стало знаком причастности к профессии, понятным только узкому кругу и оттого очень ценным. Его хранят даже те, кто уже не работает в «ГЭС-2» и в медиации в целом.

Сергей, куратор программ медиации:

— *Особенным успехом пользуются кольца из первого дропа антиформы. Это что-то, что не делает нас одинаковыми, но объединяет. Мне нравится идея айдентики, которая создает чувство общности среди медиаторов.*

Аня, медиатор:

— *Это некий секрет, в который тебя погружают, когда ты приходишь.*

Многим медиаторам небольшие украшения помогают занять руки и снять напряжение.

Таня, медиатор:

— *У меня кольцо на каждом пальце обычно, постоянно верчу их во время туров. Кольца называю социальными доспехами: надеваю их — и это помогает чувствовать себя увереннее.*

Алена, медиатор:

— *У меня на карабине висит пропуск и еще вот такой брелок-лапка [показывает]. Я перебираю их в руках во время тура, если идет долгий разговор.*

Ника, медиатор:

— Я ношу с собой четки. Перебирание четок меня успокаивает, если я нервничаю.

Подводя итог, можно сказать, что разработка новых аксессуаров для медиаторов Дома культуры «ГЭС-2» должна продолжать концепцию шейпшифтинга, придуманную для первого дропа. Визуальное выделение медиатора в пространстве, как показывают интервью, не особенно важно. Самим сотрудникам возможность одеваться в своем стиле необходима для поддержания работоспособности и настроения, создания равного диалога с гостями. Любые атрибуты необходимы лишь для удобства и создания ощущения причастности. В «ГЭС-2» нет двух одинаковых медиаторов и двух одинаковых туров, и именно за таким разнообразным опытом интересно приходиться посетителям.

### **Список литературы**

Периодические издания:

1. *Morgan J.* Examining the 'flexible museum': exhibition process, a project approach, and the creative element // *Museum and Society*, vol. 11, № 2, 2013. P. 158–171.
2. *Гринько И. А., Шевцова А. А.* «Для музеев есть табу»: запретительные практики в культуре российских музеев // *Вестник антропологии*, № 4 (52), 2020. С. 125–135.
3. Ежеквартальный журнал ЮНЕСКО. Вып. 156. М.: Прогресс, 1988.
4. Ежеквартальный журнал ЮНЕСКО. Вып. 171. М.: Прогресс, 1992.

Монографии

5. И. В. Цветаев создает музей. М.: Галарт, 1995.
6. *Пастуро М.* Черный. История цвета. М.: Новое литературное обозрение, 2013.
7. *Крейк Дж.* Краткая история униформы. М.: Новое литературное обозрение, 2007.