

# Антропология крафтового архитектурного бюро: как идеи превращаются в проекты

Александра Третьякова

## Миф об автономном архитектурном герое

Роман Айн Рэнд «Источник» [Рэнд, 2011], написанный в 1943 году, во многом сформировал миф об автономном архитектурном герое, архитекторе-индивидуалисте, который в одиночку борется с недружелюбным окружающим миром, отстаивая свои представления об идеалах красоты и функциональности. Образ Говарда Рорка, главного героя «Источника», стал предметом для подражания со стороны многих архитекторов. В книге это настоящий гений, чьи идеи и творческий потенциал превосходят все остальные. Он работает в изоляции от мира, не идет на компромиссы и не поддается влиянию общества. Кроме того, он упорно ведет борьбу с посредственностью и коррупцией, которые захватили архитектурный мир. Он не признаёт коммерческих интересов и готов жертвовать всем, чтобы реализовать свою идею. Архитектура Рорка — это гармоничное соединение красоты и функциональности, воплощение истинного искусства.

Однако миф об автономном архитектурном герое имеет ряд недостатков: в реальном мире архитектура — это всегда коллективный процесс, в котором участвуют заказчики, инженеры, строители, городские власти и многие другие акторы. Роман Рэнд идеализирует образ архитектора, представляя его как героя без слабостей и недостатков. На самом деле архитекторы — это обычные люди с собственными проблемами, которые порой терпят неудачи и вынуждены идти на компромисс. Роман не учитывает социальные, экономические и политические факторы, которые влияют на архитектуру. В реальном мире архитектура не может быть отделена от контекста своего времени и пространства.

Третьякова Александра Алексеевна,  
ведущий архитектор, девелоперская  
компания «Брусника», Российская Феде-  
рация, 620142, г. Екатеринбург,  
ул. Машинная, 1Б, к. 2, кв. 13.  
E-mail: tretyakova@alexandr.by

В статье рассматривается процесс зарождения и развития архитектурного проекта в небольшом крафтовом бюро из Тюмени. Автор, опираясь на пять с половиной лет опыта работы в архитектурном бюро и данные, полученные методом включенного наблюдения (октябрь 2023-го — июнь 2024-го), анализирует специфику работы бюро, его организационную структуру, коммуникативные практики и особенности взаимодействия с заказчиками. Особое внимание уделяется роли неопределенности и диссонанса в процессе проектирования. На примере двух кейсов — проекта в Башкортостане и проекта в Западной Сибири — рассматривается, как неявные представления заказчика, постоянное изменение требований и неформальные правила игры формируют траекторию развития проекта и влияют на конечный результат. Также рассматривается влияние цифровых технологий на архитектурную практику и анализируются преимущества и недостатки крафтового подхода. «Крафтовость» в архитектуре не должна означать хаос и неопределенность. Внедрение более четких организационных структур и коммуникативных процессов позволит крафтовому бюро сохранить свои сильные стороны (творческий подход, индивидуальность), повысив при этом эффективность и профессионализм.

**Ключевые слова:** крафтовый подход в архитектуре; крафтовые архитектурные бюро; архитектурное бюро; автоэтнография; взаимодействие с заказчиком; цифровые технологии в архитектуре

**Цитирование:** Третьякова А. А. (2024) Антропология крафтового архитектурного бюро: как идеи превращаются в проекты // Городские исследования и практики. Т. 9. № 4. С. 22-39. DOI: <https://doi.org/10.17323/usp94202422-39>

Современная архитектурная практика не имеет никакого отношения к мифу об автономном архитектурном герое. Современные архитектурные бюро, наоборот, не изолируются ото всех, а стремятся к коллаборации с разными специалистами — от инженеров до ландшафтных архитекторов, — чтобы создавать комплексные и функциональные проекты. Архитекторы всё более осознают свою социальную ответственность и стремятся проектировать объекты, которые будут устойчивыми, доступными и отвечать потребностям общества. Современные архитектурные проекты часто характеризуются динамикой и неопределенностью, чтобы учитывать изменения в требованиях заказчика, технологиях и в обществе в целом. И пусть миф об автономном архитектурном герое все еще остается популярным, но он не отражает реальную сложность архитектурной практики.

В современном мире все большее значение приобретает индивидуальный подход, качество и социальная значимость архитектуры, что делает крафтовые бюро особенно актуальными. При этом усиливается влияние цифровых технологий на архитектурную практику: программное обеспечение и другие цифровые инструменты становятся неотъемлемой частью процесса проектирования, что требует переосмысления роли архитектора и его взаимодействия с технологиями. Применение автоэтнографического подхода к изучению архитектурной практики позволяет получить уникальные данные о внутреннем мире архитектурного бюро, процессах проектирования и взаимодействии различных акторов.

Я попытаюсь также развеять миф об автономном архитектурном герое, но осуществить это на антропологическом анализе крафтового архитектурного бюро. Объект моего исследования — тюменское архитектурное бюро «Х» (анонимизированное название), а точнее, процесс зарождения и развития архитектурного проекта в данном архитектурном бюро — от формирования идеи и выбора заказчика до разработки мастер-плана, эскизного проекта и дальнейшего его сопровождения.

## Как антропологи изучали архитекторов

Несмотря на значительный интерес к антропологии архитектурных практик, проявленный в последние десятилетия, степень изученности темы остается невысокой. Большинство работ сосредоточено на изучении крупных международно признанных бюро, таких как ОМА [Yaneva, 2009], что не позволяет в полной мере оценить специфику работы небольших бюро, ориентированных на локальный контекст. Кроме того, часть исследований проводилась до массового внедрения цифровых технологий в архитектурное проектирование [Cuff, 1992; Schon, 1983], что делает их выводы частично устаревшими. Влияние BIM-технологий, новых программных продуктов и инструментов визуализации на творческий

процесс, взаимодействие с заказчиком и организационную культуру архитектурных бюро требует дальнейшего изучения. Таким образом, необходимы новые исследования, учитывающие современный контекст архитектурной практики.

Вероятно, отсчет антропологических исследований архитектурных сообществ следует вести от монографии ведущего социального ученого и консультанта из Массачусетского технологического института Дональда Шона «Рефлексия в действии: как на самом деле работают профессионалы» (*The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*), которая вышла в начале 1980-х годов [Schon, 1983]. Несмотря на то что работа Шона охватывала пять профессий — инженерию, архитектуру, менеджмент, психотерапию и градостроительство, — особый акцент в книге был сделан на деятельности архитектора. В работе Шона показано, как именно серьезные профессионалы решают поставленные перед ними проблемы. Автор утверждает, что лучшие специалисты зачастую знают больше, чем могут выразить словами. Для решения проблем они в меньшей степени полагаются на решения, которые предлагались во время обучения в университете, чем на импровизацию, основанную на результатах практической деятельности. Этот несформулированный и в значительной степени неисследованный процесс и есть предмет провокационной книги Шона, в которой он пытается показать, как именно работает «рефлексия в действии» и как эта креативная способность может быть развита у будущих профессионалов.

Одной из первых научных работ, где был применен этнографический подход к изучению архитектурной практики, также стало исследование американского теоретика архитектуры Даны Кафф «Архитектура на практике» (*Architecture: The Story of Practice*) [Cuff, 1992]. Исследовательница рассматривает архитектуру не как творчество изолированного архитектора, а как коллективный процесс, в котором участвуют разные акторы. Кафф также подчеркивает роль «неявного знания» в архитектурной практике и как оно передается от опытных архитекторов к новичкам.

Однако по-настоящему серьезный интерес социальных антропологов к изучению того, как делается архитектура, последовал лишь во втором десятилетии XXI века. Связано это во многом с популярностью акторно-сетевой теории, а именно полевыми работами непосредственно в лабораториях ученых, вдохновленными исследованиями Бруно Латура и Стива Вулгара. Архитектура стала восприниматься таким же полем и практикой, где специалисты взаимодействуют с технологиями и вещами, а значит, могут быть еще одним объектом в рамках нового направления социальных наук — исследований науки и технологий (*Science and Technology Studies, STS*).

Поэтому за последние 15 лет произошел резкий рост числа публикаций об этнографии архитектурных практик [Borch, 2008; Farías, 2015; Gottschling, 2015;

Jacobs, Merriman, 2011; Jenkins, 2002; Houdart, Minato, 2009; Llach 2015; Lefebvre, 2018; Loukissas, 2012; Rose, Degen, Mehuish, 2014; Sharif, 2016; Yarrow, 2019]. Эти исследования были посвящены архитектурной практике, а не теориям. Социальные ученые изучали то, чем занимались архитекторы в рамках своих повседневных обязанностей, отдавая приоритет их прагматическому содержанию, а не дискурсивному оформлению. Их авторы уделяли пристальное внимание тому, как архитекторы и инженеры создавали свои проекты и использовали инструменты визуализации.

Наиболее заметной среди прочих стала работа «Выполнено бюро по заказу города: этнография дизайнера» (“Made by the Office for Metropolitan Architecture: An Ethnography of Design”) профессора теории архитектуры и директора Манчестерской исследовательской группы архитектуры Альбены Яневой [Yaneva, 2009]. В книге описывается жизнь архитектурного бюро ОМА. Работа Яневой стала важным этапом в развитии антропологии архитектуры, продемонстрировав возможности этнографического подхода для изучения творческих процессов и властных отношений в архитектурном бюро. Она также способствовала деконструкции мифа об автономном архитектурном герое, показав, что архитектура — это всегда результат коллективного труда и сложных взаимодействий между разными акторами.

Другой значимый труд в области антропологии архитектурного бюро — статья норвежского антрополога Аины Хаген под названием «Провоцируя кризис: магия и креативность в элитной архитектурной компании» (“‘Calling it a Crisis’: Modes of Creative Labour and Magic in an Elite Architect Company”). Исследование было проведено за счет включенного наблюдения в одном из крупных норвежских архитектурных бюро. Автор, в частности, анализирует, как бюро переживает процесс сокращения штата. Статья подчеркивает значение мифов и нарративов в формировании идеологии организации и организационных практик [Hagen, 2015].

Со стороны архитектурные практики обычно кажутся хорошо упорядоченными и тщательно продуманными, обоснованными доказательствами и рациональными решениями. Свежая книга Анетт Стенслуд «В атмосфере городского дизайна: этнография рабочего места и архитектурная практика» (“Atmosphere in Urban Design. A Workplace Ethnography of an Architecture Practice”), основанная на опыте ее включенного наблюдения за деятельностью датского архитектурного бюро SLA, разрушает это представление с целью обратить внимание на черты непредсказуемости и неопределенности в проектировочных фазах [Stenslund, 2022]. Она пишет о роли атмосферы в процессе проектирования, рассматривая ее как динамичный и изменчивый элемент, влияющий на эмоциональное состояние архитекторов, их взаимодействие друг с другом и на принятие проектных решений.

Антрополог Томас Ярроу в книге «Архитекторы: портреты на практике» (“Architects: Portraits of a

Practice”) описывает опыт своего включенного наблюдения над деятельностью британского архитектурного бюро *Millar Howard Workshop* на протяжении двух лет [Yarrow, 2019]. Автор дает слово самим архитекторам, сосредоточившись на их индивидуальных представлениях о творчестве, профессиональных ценностях и способах взаимодействия с коллегами. Ярроу стремится раскрыть «человеческий фактор» в архитектурном проектировании, показывая, как личные переживания, сомнения и амбиции архитекторов влияют на архитектурный процесс.

Анализ существующей литературы показывает, что, несмотря на растущий интерес к антропологии архитектуры, исследования крафтовых архитектурных бюро в российском контексте отсутствуют. Работы Шона и Кафф [Schon, 1983; Cuff, 1992], хотя и заложили основу для этнографического изучения архитектурной практики, были сосредоточены на анализе индивидуального опыта и «неявного знания» и не учитывали специфику работы в небольших крафтовых бюро.

Дженифер Моррис в своей диссертации, посвященной этнографии трех крупных архитектурных бюро из Мичигана, специализирующихся на проектировании рабочих пространств (“An Ethnography of Three Michigan Architecture Firms: The Effect of Organizational Culture on Workplace Client Engagement”), интересуется, как организационная культура влияет на процесс взаимодействия с клиентом на разных этапах проектирования — от первых контактов до сдачи объекта. Моррис выделяет два типа процессов взаимодействия: технический (*marketing, programming*) и психологический, основанный на формировании долгосрочных отношений. В своей работе она обращается к литературе по дизайну, менеджменту и организационной психологии, чтобы выявить ключевые факторы, влияющие на успех проекта. Ее работа, хотя и сосредоточена на крупных фирмах, позволяет лучше понять, как внутренняя трудовая культура бюро может определять стратегии взаимодействия с заказчиками [Morris, 2019].

Исследования Яневой, Хаген, Стенслуд и Ярроу также уделяли внимание коллективным процессам при проектировании, роли неопределенности и влиянию внешних факторов, но в то же время были сосредоточены на крупных международных бюро и не раскрывали особенностей работы крафтовых бюро. Таким образом, данная статья стремится восполнить этот пробел, предлагая этнографический анализ крафтового архитектурного бюро в Тюмени с учетом современного контекста цифровизации и особенностей российской архитектурной практики.

## Архитектурное бюро как антропологическое поле

Хотя мой опыт работы в архитектурном бюро «Х» охватывает пять с половиной лет, основное внима-

ние в статье уделяется периоду с октября 2023 года по июнь 2024-го. Этот период представляет собой временные рамки целенаправленного автоэтнографического исследования, в течение которого были осуществлены включенное наблюдение, сбор данных и анализ процессов проектирования. Ограничение временных рамок позволяет избежать смешения личного опыта работы в бюро с целенаправленным исследованием. Важно отметить, что мой опыт работы в бюро в течение более пяти лет является ценным контекстом для исследования, позволяющим мне лучше понимать специфику работы.

Находясь в роли «включенного наблюдателя» в архитектурном бюро, я вела подробные полевые дневники, стараясь фиксировать не только события, но и атмосферу в бюро, особенности коммуникации, неформальные практики, случайные замечания архитекторов. Я записывала диалоги, описывала эмоциональные реакции сотрудников на различные ситуации, фиксировала свои собственные впечатления и размышления. Записи велись от руки в блокноте, особое внимание уделялось фиксации неформальных практик, особенностей общения, а также тех моментов, которые вызывали у меня удивление или непонимание. Для решения проблемы субъективной точки зрения я старалась сочетать описание своих наблюдений с рефлексией относительно собственного опыта и позиционирования внутри бюро, а также с анализом документов и интервью, которые предоставляли дополнительные точки зрения. В целом такой подход, как кажется, позволил собрать богатый материал для анализа неявных аспектов архитектурной практики, которые не всегда отражены в официальной документации.

Включенное наблюдение осуществлялось в рамках разработки двух архитектурных проектов, которые в тот момент готовились в архитектурном бюро «Х» и в работе над которыми я принимала непосредственное участие. Данные архитектурные проекты я буду обозначать как кейсы: кейс 1 – проект в большом городе в Башкортостане, кейс 2 – проект в крупном городе Западной Сибири. Каждый кейс характеризуется рядом своих трудностей, проблем и противоречий, что делает их особенно интересными для антропологического анализа.

Проект из кейса 1 был отмечен конфликтом между консервативным подходом заказчика, который, по его собственным словам, «строил одну и ту же секцию 10 лет», и желанием архитекторов бюро «Х» предложить более современное и нестандартное решение. Этот кейс позволяет изучить, как архитекторы ищут баланс между пожеланиями заказчика и своими собственными творческими амбициями, а также как влияет на проект слабое представление у заказчика о современных архитектурных тенденциях.

В проекте из кейса 2 заказчик имел некое «представление о территории», но не мог его четко сформулировать, ссылаясь лишь на «впечатления» от мо-

сковских проектов и используя абстрактные понятия вроде «столичности». Этот кейс демонстрирует сложности в коммуникации между архитекторами и заказчиками, когда последние не владеют профессиональным языком и оперируют размытыми представлениями и ожиданиями. Он также иллюстрирует «текучесть» архитектурного проектирования, когда даже на поздних стадиях могут появляться новые требования, ограничения, что требует пересмотра уже предложенных решений.

Помимо полевых дневников, важным источником информации стали интервью с архитекторами и представителями девелоперских компаний, опубликованные в открытых интернет-источниках. Критериями отбора служили актуальность тематики (крафтовая архитектура, взаимодействие с заказчиком, роль цифровых технологий), авторитетность издания и репутация спикера. Особое внимание уделялось интервью, в которых архитекторы размышляют о роли контекста в проектировании и о взаимодействии архитектора с окружающей средой. Например, интервью с Питером Цумтором [Spier, 2001] для журнала *ARQ* позволило получить представление о философии и ценностях современной архитектурной практики, где известный швейцарский архитектор подчеркивает значение «критического диалога» между зданием и территорией, поиск гармонии между архитектурной формой и окружающей средой. Эта идея созвучна подходу наблюдаемого архитектурного бюро, которое стремится к созданию уникальных и осмысленных проектов, учитывающих контекст и особенности расположения.

Эти интервью позволили получить дополнительную информацию о специфике работы, особенностях взаимодействия с заказчиками, а также о тенденциях развития современной архитектурной практики. Например, интервью с Никитой Шиловым, Никитой Евдокимовым, Глебом Шурпиком, Дарьей Суховой, Василием Большаковым и Кубой Снопек в статье «Архитектор в девелопменте» [Юкина, Бикмансурова, 2020] дали представление о роли архитектора в современных девелоперских компаниях, специфике взаимодействия с заказчиком внутри одной компании, а также о том, как меняется роль архитектора в современном мире. Анализ материала «2023: что говорят архитекторы» [Тарабарина, Кузнецова, Игнатушко, 2023], опубликованного на сайте *Archi.ru*, позволил выявить ключевые тренды и проблемы, с которыми сталкиваются архитекторы в современной России. Так, например, многие архитекторы отмечают рост количества заказов и усиление конкуренции на рынке, а также говорят о кадровом голоде в профессии.

## Крафтовость и крафтовое бюро

Компания, в которой проводилось исследование, считается одним из самых успешных архитектурных бюро в Тюмени. Она работает на международном уровне, ее проекты освещаются в крупнейших рос-

сийских и международных журналах по архитектуре, а основатели получали многочисленные награды. Офис представляет собой опенспейс, занимающий около 120 м<sup>2</sup>, где работают около десяти архитекторов и стажеров. Во время одного из интервью основатель компании отметил, что мастерство, детали и внимание, которые характеризуют его рабочую практику, отличают его бюро от более «промышленных» подходов других архитекторов. Это позволяет сравнить его положение с ролью классического мастера-ремесленника, который передает свои знания и навыки ученикам [Сеннет, 2018].

В названии наблюдаемой архитектурной организации одна из составных частей – это «бюро», и именно его я буду использовать в этой работе, однако оно слишком общее и не отражает специфики подхода. «Бюро» обозначает место, где осуществляется интеллектуальная работа, связанная с проектированием и производством документации. Это нейтральное универсальное слово, которое не накладывает ограничений на стиль или специализацию архитектурной компании.

В названии архитектурных бюро часто встречаются такие слова, как *studio* (архитектурное бюро Студия 44, *Ruralstudio*, *Studio Ossidiana*, *STUDIO MK27*, *UNStudio*), *atelier* (*Atelier Bow-Wow*, *Ateliers Jean Nouvel*, *Atelier FCJZ*), *workshop* (*Renzo Piano Building Workshop*, *Realrich Architecture Workshop*). В российском контексте в названии архитектурных фирм часто используется термин «мастерская» (Архитектурная мастерская Тотана Кузембаева). Этот термин используется не только как синоним архитектурного бюро, но и для обозначения проектной команды внутри крупной девелоперской компании или проектного института – например, разделение по мастерским в бюро СПИЧ.

Такие понятия, как *bottega*<sup>1</sup>, «студия», «ателье», «мастерская» и «крафтовость», часто используются как синонимы, особенно в контексте архитектурной практики. Им всем присущи свобода творческого самовыражения, акцент на ручном труде и мастерстве, значение индивидуального подхода. Мастер, работающий в *bottega* или мастерской, как правило, обладает большей свободой творчества и может вкладывать в свою работу больше от себя, нежели работник на фабрике. «Ателье» подчеркивает индивидуальный подход к каждому заказчику, тщательную проработку деталей и высокий уровень мастерства. Аналогия с ателье модной одежды подчеркивает эксклюзивность архитектурных решений. «Студия» акцентирует внимание на творческой атмосфере, которая царит в архитектурном бюро, и значении коллективной работы над проектом. Крафтовость же означает сосредоточение на качестве и уникальности. Крафтовые изделия ценятся

за высокое качество материалов, ручную работу и индивидуальный подход.

Важно понимать, что использование этих понятий в качестве синонимов допустимо, но необходимо учитывать их смысловые оттенки. Например, если архитектурное бюро позиционирует себя как *bottega*, это может указывать на его приверженность традиционным методам проектирования, важное значение наставничества и стремление к коллективному творчеству. В наблюдаемом бюро «Х» приветствуется передача опыта и дружеская атмосфера, но все-таки предпочтение отдается самостоятельному освоению темы. Если же бюро делает акцент на крафтовости, это говорит о его ориентации на создании уникальных и высококачественных проектов, которые будут отличаться индивидуальностью и вниманием к деталям, даже если это идет в ущерб сотрудникам.

Отсюда «крафтовость» выступает ключевым понятием в моем исследовании. Крафтовость – линза, позволяющая рассмотреть специфику работы архитектурного бюро «Х» в рамках более широкого социального и экономического контекста. Крафтовость, как отмечает Ричард Сеннет в своей работе «Мастер» [Сеннет, 2018], характеризуется не только стремлением к высокому качеству и уникальности продукта, но и особым типом организации труда, основанным на неформальной иерархии, тесном взаимодействии мастера и учеников, а также глубокой личной вовлеченности в процесс создания. В контексте архитектурной практики крафтовость проявляется в стремлении к творческой свободе, индивидуальному подходу к каждому проекту и формированию особой организационной культуры, которая отличает крафтовые бюро от крупных коммерческих организаций. Однако важно критически осмыслить концепцию крафтовости, так как она может скрывать за собой не только позитивные аспекты, но и ряд противоречий и темных сторон, что и будет предметом анализа в данной статье.

В архитектурном бюро «Х» каждый проект рассматривается как уникальный творческий акт. Поэтому в ходе исследования я пришла к выводу, что эта организация близка к модели крафтового бизнеса, которая сегодня выступает довольно обширным сектором предпринимательства. От малого бизнеса в широком смысле его отличает «ламповая» одомашненность и почти всегда сильная эмоциональная привязанность владельцев к своему продукту [Щербота, 2018]. Крафтовые бизнесмены, как правило, хотят не только получать прибыль, но и самовыражаться, ценя свободу творчества. Сегодня, по итогам моей автоэтнографии, я однозначно выделяю архитектурное бюро «Х» как крафтовое, для которого были характерны следующие черты:

1. *Bottega* – с *итал.* мастерская, лавка. Исторические аллюзии этого термина отсылают нас к эпохе Возрождения в Италии, где *bottega* была не просто мастерской, но и школой, где опытные мастера обучали своих учеников. В ее основе лежал коллективный характер труда: в боттеге работали не только мастера, но и подмастерья и ученики, формируя иерархическую структуру, где знания и навыки передавались от старшего поколения к младшему.

1. *Внимание к качеству и уникальность.* Центральным принципом деятельности этого бюро является стремление к созданию архитектуры, обладающей высоким качеством и социальным значением. Особое внимание уделяется проработке деталей, мастерству исполнения и индивидуальному подходу к каждому проекту. Такая позиция противопоставляется «промышленным» подходам, сосредоточенным на массовом производстве типовых проектов.

2. *Самовыражение и творческая свобода.* Основатель бюро видит в своей работе возможность для самовыражения и реализации творческого потенциала. Он ценит свободу творчества и не стремится к созданию типовых проектов, что характерно для крафтового подхода.

3. *Ориентация на своего заказчика.* Бюро ищет заказчиков, которые разделяют его ценности и также стремятся к созданию качественной и осмысленной архитектуры. Это отличает его от крупных коммерческих бюро, которые ориентированы на массового клиента.

4. *Эмоциональная привязанность к продукту.* В контексте бюро «Х» это проявляется в глубокой личной заинтересованности основателя в каждом проекте, что, в свою очередь, транслируется и культивируется среди сотрудников. Архитектор Ирина Добрицына отмечает аналогичную тенденцию в мастерской «Атриум», где авторы проектов и руководители стремятся сохранить индивидуальность и уникальность своего стиля в современном архитектурном ландшафте, который все больше отходит от строгих стилевых канонов в пользу авторской интерпретации [Добрицына, 2020, с. 55]. Несмотря на то что деятельность наблюдаемого бюро может быть проанализирована и классифицирована в соответствии с глобальными тенденциями, основной акцент моего наблюдения был смещен на формирование и поддержание собственной идентичности.

Несмотря на романтический ореол, окружающий крафтовые архитектурные бюро, их организационная структура часто страдает от отсутствия четких процедур и формализованных механизмов взаимодействия. Отсюда повышенная неопределенность в распределении обязанностей, размывание границ рабочего времени и коммуникативные лакуны, негативно влияющие на эффективность работы и психологический климат в команде.

В крафтовых бюро, как правило, господствует неформальная иерархия, где ключевые решения принимаются руководителем, который является не только управляющим, но и творческим лидером. Такая концентрация власти может приводить к ограничению агентности сотрудников, их самостоятельности и инициативы. Например, в бюро «Х» финальное решение по всем проектным вопросам остается за руководителем, даже если сотрудники активно участвуют в обсуждении и разработке идей. Это создает ситуацию, когда сотрудники чувствуют себя скорее исполнителями, чем соавторами проекта.

Отсутствие четких процедур и формализованных каналов коммуникации способствует возникновению «эффекта бутылочного горлышка», когда все решения должны проходить через руководителя. Это замедляет процесс проектирования и создает неопределенность для сотрудников, которые не всегда понимают, какие у них задачи, сроки и критерии оценки их работы. Здесь можно привести еще один пример из бюро «Х»: сотрудники порой сталкиваются с ситуацией, когда они не получают своевременной обратной связи со стороны руководителя, что ведет к простоям в работе и чувству дезориентации. Следствием этого нередко являются переработки и стресс, так как сотрудники иногда вынуждены «догонять» упущенное время в выходные, тогда как среди недели сидеть без работы. Это «пустое» время болезненно воспринимается всеми сотрудниками, потому что формально сотрудник обязан находиться в офисе.

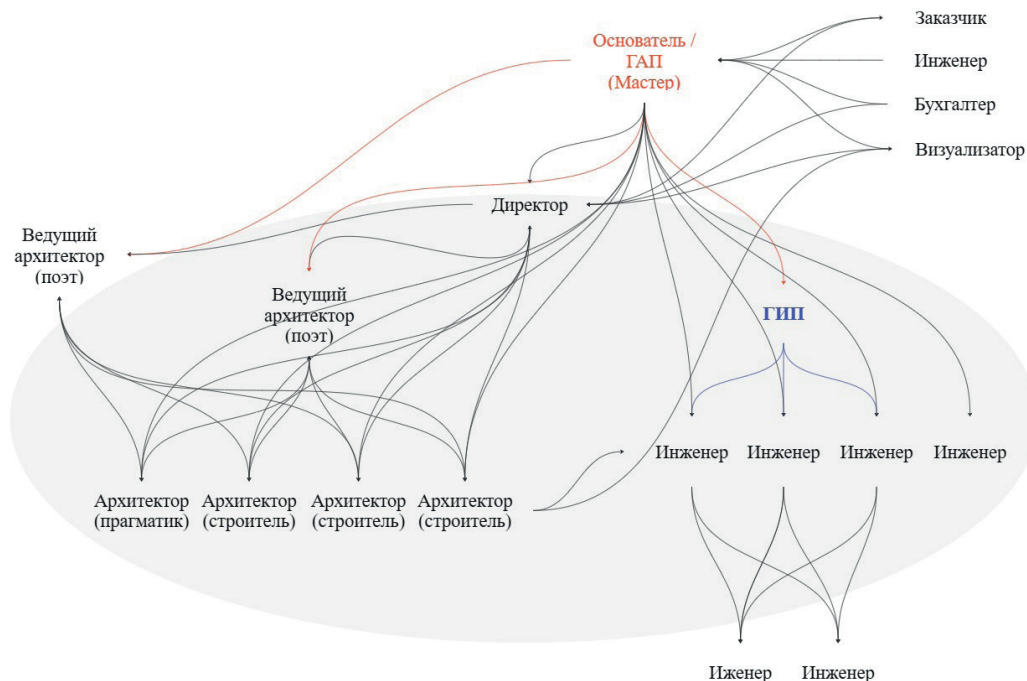
В конечном итоге крафтовое бюро – это организация, которая функционирует за счет неформальных отношений, порой даже попадая в зависимость от них. Именно поэтому для меня работа в крупной девелоперской компании стала более привлекательной: четкая структура, регламент, прозрачные критерии оценки и возможность карьерного роста оказались более важными, чем творческая свобода и «ламповая» атмосфера крафтового бюро.

## Структура крафтового бюро и кадровая проблема

В исследуемом архитектурном бюро руководитель играет ключевую роль не только как менеджер, но и как творец и лидер, что перекликается с размышлениями итальянского архитектора Карло Маньяни о двойственности понятия *bottega* [Magnani, 2018]. Глава бюро такого типа отвечает за выбор проектов, взаимодействие с заказчиками, формирование творческой атмосферы в коллективе и общее направление развития организации, стремясь создать атмосферу мастерской, где рождается чистое творчество. Однако, как и отмечает Маньяни, реальность современной архитектурной практики выходит за рамки идеализированного образа боттеги. В наблюдаемом бюро руководитель лично участвует во всех этапах проектирования – от зарождения идеи до реализации проекта, – но неизбежно сталкивается с бюрократическими, правовыми и технологическими проблемами.

Архитекторы из тех, кто уже участвовал в разработке всех стадий проекта и какое-то время проработал в бюро, могут вести свой собственный проект, однако их работа контролируется главным архитектором проекта (ГАП). На практике первоначальные этапы проектирования чаще выполняются теми, у кого больше опыта (ведущими архитекторами). Большая часть детализации выполняется другими, кто менее опытен. Фактическая структура организации офиса, представленная на рис. 1, отражает эту иерархию и распределение ролей.

Рис. 1. Акторно-коммуникативная сеть в архитектурном бюро «Х»  
Источник: составлено автором.



На рис. 1 показано, как вся сеть связей так или иначе иерархически сводится к ГАП или основателю бюро (в большинстве случаев это один и тот же человек). Вся сеть коммуникации инженеров координируется главным инженером проекта (ГИП). В ситуации, когда руководитель и основатель бюро «Х» по каким-то причинам недоступен, а управление проектами осуществляется директором, не являющимся архитектором, возникает ряд дополнительных сложностей. Директор, будучи юристом, может не в полной мере оценивать специфику архитектурной практики и потенциальные риски, связанные с выбором того или иного заказчика. Отсутствие единого центра принятия решений и разница во взглядах между руководителем и директором могут приводить к конфликтам и затруднять рабочий процесс.

Одной из важнейших проблем в бюро «Х» является кадровая. Сейчас наблюдается тенденция к созданию девелоперских компаний полного цикла, которые объединяют в себе все этапы проектирования и реализации проектов [Юкина, Бикмансурова, 2020]. Девелоперы становятся все более влиятельными игроками в современном городском строительстве. В условиях острой конкуренции на рынке труда в архитектуре, небольшим крафтовым бюро все сложнее конкурировать с предложениями крупных застройщиков, которые «пылесосят» рынок сотрудников. Дефицит кадров становится одним из ключевых вызовов для таких бюро. Тут следует привести слова основателя архитектурного бюро *Rhizome* Евгения Решетова: «...идет мощный тренд на то, что будущее за большими организациями и институтами, а не молодыми и дерзкими бюро из нескольких человек. Главный герой нового времени скорее амбициозный сотрудник проектного института, чем одиночка-предприниматель. Конфор-

мист, потому что система не будет терпеть иного. Уважаемый и ценный, но обслуживающий персонал (не то чтобы когда-то было иначе, но степень свободы совершенно иная). Или нонконформист, но взятый на подряд большой машиной» [Тарабарина, Кузнецова, Игнатушко, 2023].

Небольшие бюро, как правило, получают доход исключительно за счет подготовки проектов. Это делает их более уязвимыми в условиях нестабильного рынка строительных услуг и конкуренции со стороны крупных застройщиков. С одной стороны, крафтовые бюро привлекают специалистов возможностью самореализации и глубокого погружения в творческий процесс. Однако с другой стороны, небольшие бюро часто не могут конкурировать с зарплатой, которую предлагают крупные застройщики. Это приводит к дефициту кадров, особенно опытных архитекторов и руководителей проектов. Отток кадров часто приводит к увеличению нагрузки на оставшихся сотрудников, что, в свою очередь, снижает качество проектов и тормозит творческий процесс. Отсутствие опытных руководителей проектов усложняет взаимодействие с заказчиком и приводит к недопониманию и конфликтам. Так, результатом релокации основателя бюро «Х» в 2022 году могло стать привлечение новых клиентов и сотрудников, но в реальности для тюменского офиса это привело к возникновению коммуникативных и управленческих проблем.

Кадровая стратегия крафтового архитектурного бюро зачастую находится в плену противоречия между желанием «вырастить» лояльных и «удобных» сотрудников и необходимостью привлекать опытных специалистов для реализации амбициозных проектов. В наблюдаемом бюро сложилась устойчивая практика «выращивания» сотрудников с нуля. Руководитель предпочитает нанимать молодых, не-

давно окончивших вуз архитекторов, предлагая им минимальную зарплату и возможность обучения. Эта стратегия имеет ряд преимуществ. Выращенные в бюро сотрудники, как правило, более лояльны к руководителю и компании, а также более адаптированы к специфике ее работы. Обучение молодых архитекторов позволяет руководителю сформировать единый язык и стилистические предпочтения внутри команды. Наем «зеленых» специалистов позволяет бюро снизить затраты на оплату труда.

Однако стратегия выращивания также имеет ряд ограничений. Во-первых, остается острой проблема текучки кадров. Когда сотрудники приобретают опыт, они часто уходят в другие компании, где им предлагают более высокую зарплату и карьерные возможности. Во-вторых, руководитель вынужден брать на себя роль не только менеджера, но и наставника, что может отнимать много времени и сил. Он осознаёт ограничения стратегии выращивания, но не видит альтернативы. Как говорит основатель бюро «Х»: «Тюмень — город небольшой, и все хорошие специалисты едут в крупные города».

## Коммуникация и этапы работы в бюро

Когдаходишь в пространство архитектурного бюро «Х», где работают до десятка архитекторов и около шести инженеров, не видно никаких признаков отдельных проектов и деления на команды. Несмотря на то что реализуемые в бюро проекты курируют команды с различной структурой, рабочие места большинства архитекторов и инженеров остаются неизменными. Архитекторы работают над несколькими проектами одновременно. Некоторые проекты находятся в «холодной фазе» — ожидают принятия решения, подписи или даты. Однако точное время реактивации большинства таких проектов неизвестно. Нагрузка архитекторов должна быть организована максимально гибко, чтобы офис мог быстро адаптироваться к возобновлению проектов.

Коммуникация в бюро «Х» строится также по принципу «множество голосов, но один «образ»». Каждый участник проекта, будь то архитектор, заказчик, инженер или даже программное обеспечение, вносит свой уникальный вклад в формирование «образа продукта». Тот факт, что совместная работа над проектами не происходит в отдельных «пузырях» с четко определенными пространственными границами, не означает, что команд не существует. Однако их структура более похожа на ризому, которая открыта для взаимодействия со всеми сотрудниками бюро. Организованные встречи всей команды архитекторов, как правило, не проводятся, потому что информация о текущих проектах всегда автоматически распространяется благодаря тому, что все работают в одном и том же пространстве вместе с инженерами. Это соседство означает, что каждый всегда в курсе происходящего в других проектах.

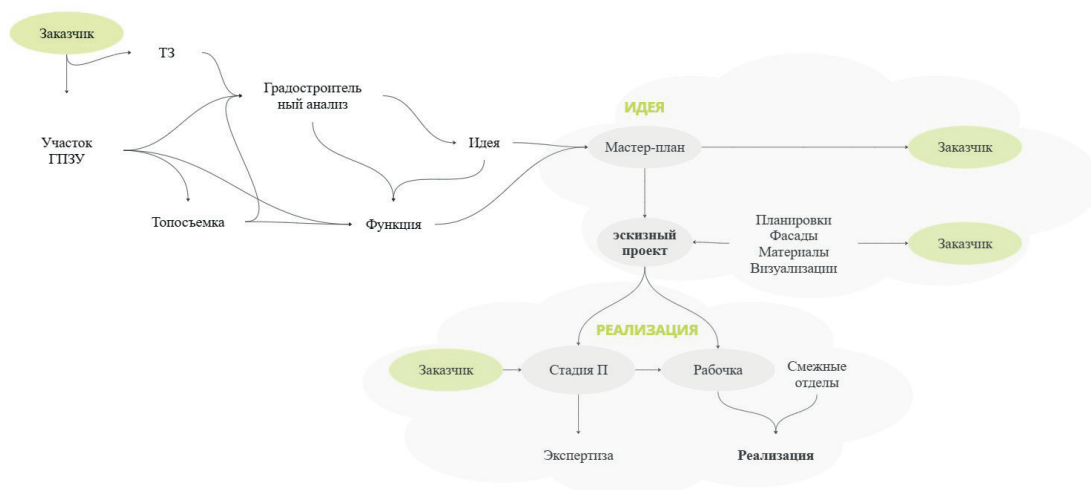
Те, кто непосредственно не занят конкретным проектом, все равно каким-то образом участвуют в нем, даже если это только означает текущие разговоры, прием телефонных звонков или участие в обсуждениях. Каждый член офиса знает все проекты более или менее подробно и более или менее осведомлен о принятых решениях, неожиданных проблемах, вновь обнаруженных ограничениях и внезапных неудачах. Такая открытая, ризоматическая организация работы над проектами свидетельствует о том, что сотрудники могут гибко адаптироваться, если появляются новые проекты, текущие проекты внезапно приостанавливаются или старые проекты активизируются.

Даже если каждый работает на своем рабочем месте, офис никогда не остается тихим. Эмоциональные реакции на работу постоянно слышны в форме ворчания, вздохов, стонов, радостных возгласов или инвектив. Эти звуки, обычно легко интерпретируемые, предоставляют всем находящимся поблизости возможность начать разговор и принять участие в работе коллеги, спросив, как идут дела, или подойдя, чтобы посмотреть на визуальные элементы, вызвавшие такие реакции. Например, архитектор может сидеть за своим компьютером и, не отрывая глаз от монитора, сделать замечание. Или кто-то встанет, чтобы подойти к плоттеру, и по пути заглянет к коллеге, кратко взглянет на его работу и небрежно спросит: «Почему комната такая?» или «Что означает этот толстый штрих?». Иногда кто-то проводит ассоциацию с другим проектом, например: «Это напоминает мне о другом заказе, но проблема была решена иначе». Или может быть высказано непосредственное предложение — «Я бы сделал это так». В какой-то степени мы в офисе бюро «Х» наблюдаем «языковую игру» в контексте проектирования, показывая, как неформальное общение и взаимодействие между дизайнерами влияют на формирование проекта [Murphy, 2011, p. 130].

Архитекторы считают обсуждения крайне важными. Связано это с желанием решить проблему, которую обычно называют профессиональной слепотой. Архитектурное проектирование основано на очень тщательной и терпеливой работе с огромным количеством деталей. Каждая линия, чертеж, план этажа и разрез требуют нескольких часов, иногда нескольких дней работы, что приводит к своего рода поглощению проектом. Именно поэтому взгляд со стороны является необходимым. Длительная работа над проектом затрудняет объективную оценку его качества: *«Вы уже работали над этим долгое время, а потом они (заказчик или какой-то внешний человек) приходят и говорят: “Здесь что-то не так, а вот здесь другая проблема, и это не работает так”.* Эти комментарии действительно важны, потому что ты так увлечен проектом, что не можешь рассмотреть его с расстояния» (Полевой дневник, архитектор, ноябрь 2023).

Это парадоксальное явление. Человек, который, кажется, лучше всех понимает проект в целом, — это

Рис. 2. Схема этапности проектирования в бюро «Х»  
Источник: составлено автором.



порой отнюдь не тот, кто дольше всех над ним работал, а тот, кто не участвует в проекте непосредственно и не так хорошо знаком со всеми деталями. Более того, такая перспектива издалека позволяет коллеге не только увидеть проект как целое, но и рассмотреть его в связи с другими проектами, выполняемыми в офисе или которые были увидены или обсуждались в другом контексте. Такой коллега напоминает туриста, который зачастую видит то, чего не видят местные жители. Эффект от того, что ты не сильно вовлечен в проект, заключается в том, что ты им не восхищаешься, не влюбляешься в него. И это позволяет тебе, с одной стороны, быть объективным. Однако к лучшим решениям приходят не за счет исключительно глубокой вовлеченности в проект и подробнейших знаний, как и не за счет дистанцирования от проекта и рассмотрения его как целого, а за счет сочетания таких точек зрения. Вместе с тем стандартные модели проектирования, представленные в учебной литературе, часто игнорируют значение такого взаимодействия. Они изображают процесс проектирования как линейную последовательность этапов, где каждый шаг логически следует из предыдущего [Стандарт комплексного развития территорий, 2019, с. 33, 63].

Важно отметить, что общее инфополе в бюро не ограничивается формальными каналами коммуникации (совещания, презентации). Оно пронизывает всю повседневную жизнь бюро, проявляясь в неформальных обсуждениях, спонтанных реакциях на проектные решения, в обмене аналогами через мессенджер. Особую роль играют телесно-воплощенные практики [Murphy, 2011], такие как «вставные сценки», которые позволяют архитекторам «прожить» будущее здание и найти оптимальные решения. Цифровая среда (единая система хранения проектов, мессенджер) также способствует формированию и поддержанию общего инфополя, обеспечивая быстрый и неформальный обмен информацией.

Однако стоит заметить, что общее инфополе, несмотря на все его значение для творческого процесса, также может создавать условия для размыва-

ния авторства и индивидуальности [McNeill, 2005]. В бюро «Х», несмотря на то что сотрудники активно участвуют в обсуждении и разработке проектов, финальное решение всегда остается за руководителем, а общее инфополе скорее служит инструментом для трансляции его идей и стилистических предпочтений. Это неудивительно, ведь в крафтовой практике имя и репутация лидера являются главным «брендом» бюро, привлекающим заказчиков. Таким образом, общее инфополе в крафтовом бюро – это не всегда пространство равноправия и демократии, а скорее поле, где переплетаются творчество, властные отношения и неформальные практики.

На рис. 2 представлена упрощенная схема этапов работ в архитектурном бюро «Х», которая, подобно рассмотренным выше моделям, изображает процесс проектирования как линейную последовательность этапов (составлена с точки зрения заказчика с проектом архитекторов, возможно, существуют какие-то еще этапы до и после, но это, как правило, уже вне практики данного бюро). Сначала мы наблюдаем этапы согласования с заказчиком. Затем аспекты, связанные с идеей: они отражают творческий поиск, формирование концепции и разработку архитектурных решений (это мастер-план и эскизный проект). Далее следуют аспекты, ориентированные на реализацию: они отражают технические и инженерные решения (стадия П, рабочая документация).

На практике этапы могут переплетаться, возвращаться назад, изменяться и адаптироваться к возникающим обстоятельствам. Тем не менее схема позволяет получить общее представление о логике и последовательности проведения работ в архитектурном бюро. Таким образом, следуя этой схеме, процесс обычно представляется хорошо структурированным, линейным и последовательным, но в реальности это далеко не так. Как выразились некоторые архитекторы в бюро «Х»: «Когда смотришь на процесс со стороны, это линейный процесс, но во время проектирования действительно иногда трудно сказать, куда именно ты идешь».

## Генезис проекта: выбор заказчика

Подход архитектурного бюро «Х» к решению архитектурных задач не соответствует типичному массовому стандарту. Оно стремится не к количеству, а к качеству, уделяя особое внимание сочетанию самовыражения и признания в профессиональной среде с социальной значимостью создаваемых проектов. Отсутствие агрессивного маркетинга и ограниченная активность в социальных сетях свидетельствуют об избирательном подходе бюро «Х» к привлечению клиентов. Заказчики, обращающиеся в бюро, исходят в первую очередь из внутреннего запроса и предпочитают подходы, сформированные более чем за 16 лет практики. Одним из таких подходов является высокое мастерство исполнения проектов, что отражает внутреннюю мотивацию сотрудников и стремление к качеству ради самого качества, а не ради внешних наград. Описание принципов работы бюро созвучно словам Сеннета: «Плотник, лаборантка, дирижер – каждого из них можно назвать мастером, потому что все они преданы своей работе и стремятся делать ее хорошо ради нее самой» [Сеннет, 2018, с. 27].

В основе стратегии бюро по привлечению заказчика лежат:

1. *Репутация и сарафанное радио.* Заказчики обращаются в бюро «Х», узнав из различных источников об успешно реализованных проектах. Например, «омский заказчик» обратился в бюро, увидев реконструкцию здания в Кургане, выполненную 14 лет назад. Другой заказчик, «уфимский», нашел в интернете проект реконструкции электростанции и был впечатлен смелыми инновационными решениями.

2. *Совпадение ценностей.* Бюро «Х» стремится к сотрудничеству с заказчиками, разделяющими его сосредоточенность на создании высококачественной архитектуры и творческом подходе к решению архитектурных задач. Например, в кейсе 1 застройщик, изначально обратившийся в бюро по ошибке, в итоге все-таки остановил свой выбор на «Х», оценив портфолио и убедившись, что их подходы совпадают.

3. *Избирательный подход к выбору заказов.* Бюро оставляет за собой право отказаться от сотрудничества, если ценности или компетенции заказчика не соответствуют его стандартам. Например, бюро отказалось работать с молодым застройщиком из кейса 2 в 2019 году. Руководитель бюро объяснил это решение следующим образом: «Мы поняли, что у нас разные взгляды на архитектуру, и не уверены, что сможем реализовать проект на том уровне, который мы считаем достойным». Поэтому бюро «Х», осознавая свою ответственность перед обществом и стремясь сохранить свою репутацию, предпочитает отказываться от проектов, которые могут поставить под угрозу его профессиональные принципы.

4. *Ценовая политика как дополнительный инструмент отбора.* Высокая стоимость услуг бюро «Х»

отражает не только реальные затраты на трудовые и материальные ресурсы, но и служит дополнительным инструментом отбора заказчиков. «Высокая цена позволяет нам работать с теми, кто действительно ценит нашу работу и готов инвестировать в качественную архитектуру», — отмечает основатель бюро. Таким образом, стратегия отбора заказчиков бюро «Х» направлена на формирование круга клиентов, с которыми можно выстраивать долгосрочные партнерские отношения, основанные на взаимном уважении и доверии. Директор признаёт, что иногда возникают ситуации, когда взгляды клиентов не соответствуют представлениям бюро об архитектуре или клиенты по иным причинам не являются подходящими для сотрудничества. В таких случаях важно предложить услуги по такой цене, при которой заказчик примет решение отказаться самостоятельно. Или, если даже высокая цена не станет преградой, это подтвердит желание заказчика работать с бюро и готовность вложить средства в реализацию проекта.

Случай заказчика из кейса 1 ярко иллюстрирует неопределенность, с которой сталкивается бюро «Х» на этапе выбора проекта. Директор настаивал на работе с этим заказчиком, несмотря на то что тот «строил одну и ту же секцию 10 лет, практически ничего не меняя». Руководитель высказывал сомнения, опасаясь, что консервативный подход заказчика может ограничить творческую свободу архитекторов. Я выбрала этот кейс для анализа именно потому, что он демонстрирует сложность принятия решений, когда риски и потенциальные выгоды неочевидны.

Кейс 2 в этой статье демонстрирует другую сторону функционирования крафтового бюро — поиск баланса между амбициозными задачами и реальными возможностями. Застройщик из кейса 2, тот самый, который уже обращался в 2019 году и которому было отказано, на этот раз хотел получить «инновационный жилой комплекс, который отличается от существующих». При этом он приводил в пример самые дорогие проекты в Москве. Но специалисты из бюро понимали, что в этом западносибирском городе из кейса 2 есть свои ограничения при формировании политики реализации квартир и своя стоимость, и она отличается от московской. Тогда как стоимость продажи квадратного метра всерьез влияет на финансовую модель в целом, которая, в свою очередь, ограничивает применение определенных инженерных решений и выбор материалов. Но руководитель бюро загорелся идеей заказчика, поэтому даже никакие не исчезнувшие противоречия на этот раз не помешали сотрудничеству.

## Генезис проекта: сбор данных и предпроектные исследования

В начале любого архитектурного проекта лежит не пустой лист бумаги, а набор исходных данных, формирующих контекст для творческого процесса.

После выбора заказчика и заключения договора о сотрудничестве наступает этап сбора и анализа исходных данных, необходимых для начала проектирования. Два ключевых документа, без которых невозможно приступить к работе, — это топографическая съемка и градостроительный план участка (ГПЗУ). Топографическая съемка представляет собой детальное изображение рельефа участка, существующих построек, растительности, инженерных коммуникаций и других элементов ландшафта. ГПЗУ содержит информацию о разрешенном использовании участка, максимально допустимых параметрах застройки (этажность, плотность, отступы от границ участка), технических условиях подключения к инженерным сетям и другие важные данные. Помимо этих документов, архитекторам необходимо получить от заказчика техническое задание (ТЗ), в котором фиксируются его потребности и ожидания относительно проектируемого объекта. ТЗ может включать в себя информацию о функциональном назначении здания, необходимых площадях, бюджетных ограничениях и других важных аспектах. Важно, чтобы ТЗ было четким, понятным и реалистичным, иначе возникает риск взаимного непонимания и конфликтов.

Один случай из практики бюро «Х» показал, насколько значимым является владение полной и достоверной информацией на начальном этапе проектирования. Заказчик «Е» предоставил ГПЗУ и топографическую съемку, но не упомянул о наличии подземных коммуникаций на участке (о них не знал никто, так как при выдаче ГПЗУ просто не актуализировали данные о городских сетях), что привело к нескольким месяцам напрасной работы. «Когда мы узнали о коммуникациях, нам пришлось заморозить проект, пока не будет найдено решение этой проблемы», — рассказывает ведущий архитектор бюро «Х» (полевой дневник, декабрь 2023).

Процесс сбора исходных данных — это не только техническая, но и коммуникативная задача. Важно не просто получить необходимые документы, но и провести детальное обсуждение с заказчиком его потребностей и ожиданий относительно проекта. Архитектор должен уметь слушать заказчика, задавать уточняющие вопросы и объяснять сложные технические аспекты доступным языком. «Диалог с заказчиком — это основа для создания успешного проекта», — говорит основатель бюро «Х» (полевой дневник, декабрь 2023).

Далее следуют предпроектные исследования, которые помогают архитекторам «прочитать» контекст, выявить его потенциал и ограничения, а также сформировать основу для диалога с заказчиком. Они нужны для того, чтобы архитектор понял, как ему работать с конкретным пространством и на что обращать внимание. Они, конечно, входят в альбом-презентацию для заказчика, но только в качестве доказательной базы к проектным решениям.

Так, получив со стороны заказчика топографическую съемку и градостроительный план участка,

архитекторы бюро «Х» приступают к сбору дополнительной информации, необходимой для глубокого понимания особенностей территории. Как рассказывает один из архитекторов бюро «Х»: «Чтобы “почувствовать” атмосферу места, мы всегда начинаем с личного посещения участка и фотофиксации, нас интересует не только сам участок, но и окружающая застройка, ландшафт, характер, люди, пространство. Мы стараемся увидеть то, что не всегда отражено в документах, — настроение места, его “дух”» (полевой дневник, декабрь 2023).

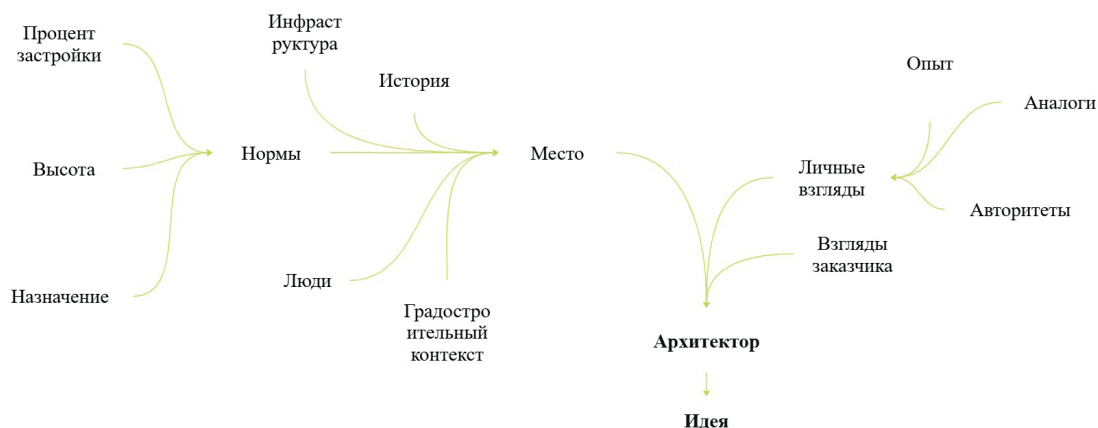
Как можно видеть на рис. 3, вся левая часть схемы формирования идеи исходит из контекста и параметров участка. Дональд Шон подчеркивает значение «неявного знания в действии» для профессионалов. По его мнению, это знание не всегда можно сформулировать словами, но оно проявляется в умении распознавать паттерны, особенности и проблемы в своей профессиональной сфере деятельности [Schon, 1983, p. 49]. В этой логике существующая застройка, расположение соседних зданий, их стиль, масштаб — все это необходимо учитывать при проектировании нового объекта, чтобы он гармонично вписался в окружающую среду. Природные факторы, направление ветра, инсоляция, наличие водоемов — все это может повлиять на размещение здания на участке, планировку помещений и выбор материалов. Опытный архитектор, осматривая строительную площадку, может сразу заметить ряд особенностей, которые не отражены в проектной документации, отмечает это в заметках и делает фотофиксацию.

Во время поездки в город, где должен был реализоваться проект из кейса 1, архитекторы бюро «Х» сделали следующую заметку: *«Территория примыкает к частному сектору, находится на границе города. С одной стороны — поле и лесополоса, с другой — ковидный госпиталь в плане в виде национального символа курай. Территория плоская, самодостаточная, 10 га»* (кейс 1, полевые заметки от 11.09.2023).

Параллельно с изучением территории архитекторы бюро проводят детальное обсуждение с заказчиком того, как он видит реализацию проекта. В кейсе 1 директор бюро во время поездки обращал особое внимание на внутреннюю организационную структуру застройщика и процесс принятия решений: *«Мне было важно понять, кто у них главный, кто за изменения, кто за экономику. Это помогло мне лучше представить себе, как будет выстраиваться наше взаимодействие и на какие аспекты следует обратить особое внимание»* (интервью с директором, полевые заметки, сентябрь 2023). Заказчик, в свою очередь, интересовался опытом бюро и его представлениями о перспективах развития территории: *«Мы никогда раньше не работали с архитекторами»*, — признался заказчик (встреча с заказчиком в командировке, заметки из полевого дневника, сентябрь 2023).

Рис. 3. Схема формирования идеи в бюро «Х»

Источник: составлено автором.



После сбора и анализа информации архитекторы бюро «Х» приступают к разработке аналитических схем, которые помогают им выявить ключевые особенности территории, ее потенциал и ограничения. Над этим проектом работал ведущий архитектор, а материалы, которые им были предложены, проходили согласование у ГАП и директора. В кейсе 1 архитектор создал следующий набор схем: анализ инфраструктуры в радиусе 1200 м, схема транспортной организации, инженерные сети и ограничения, схема высотности окружающей застройки, анализ конкурентов, анализ рынка современной недвижимости в городе. «Эти схемы помогают нам увидеть территорию с разных сторон, — объясняет ведущий архитектор бюро. — Они дают нам представление о том, как лучше вписать новое здание в существующий контекст, какие функции на нем разместить, какие материалы и технологии использовать» (полевой дневник, октябрь 2023). Однако для ведущего архитектора бюро было важно помнить, что аналитические схемы — это лишь инструмент, а не самоцель.

В кейсе 2 архитекторы бюро «Х» столкнулись с ситуацией, когда тщательный анализ оказался не вполне релевантным, поскольку заказчик имел собственный, принципиально иной взгляд на будущее проекта. Он хотел разорвать шаблон и создать нечто совершенно новое, не оглядываясь на существующий контекст. В этом кейсе архитекторы бюро, несмотря на пожелания заказчика, осознавая ценность и неоднозначность территории, продолжили исследование, расширив свой анализ за рамки стандартных градостроительных схем. Они создали доску на Miro, где собрали историческую справку места, визуальный анализ окружающей застройки, SWOT-анализ территории, анализ жилья бизнес-класса по данному городу, компоненты идентичности места, типологию застройки и предложения по наполнению сервисной инфраструктурой.

Во всех кейсах сотрудники бюро отмечают, что глубокое знакомство с контекстом, знание территориальной истории и выработка нового нарратива, который предложит реализованный проект, позволяют архитекторам проектировать здания, которые не только отвечают практическим потребностям,

но и обогащают культурную и символическую среду города. Однако в ситуации из кейса 2 изучение содержательной стороны проекта для заказчика не представляло какого-либо интереса. Раздел с аналитическими схемами был быстро пролистан и вообще не обсуждался в ходе встречи. В подобной ситуации часть предпроектных исследований в какой-то степени становится бессмысленной.

## Генезис проекта: мастер-план

Стадия разработки мастер-плана в архитектурном проектировании представляет собой ключевой момент, когда расплывчатые идеи и пожелания заказчика преобразуются в конкретные объемно-пространственные решения, учитывающие технические, экономические и социальные стороны проекта.

При разработке мастер-плана в кейсе 1 архитекторы выбрали квартальный тип застройки, что можно рассматривать не только как прагматичное решение, но и как отражение определенных культурных норм и представлений, господствующих в бюро «Х». Именно квартальная застройка, с ее четкими границами, внутренними дворами и иерархией пространств, воспринимается архитекторами бюро «Х» как оптимальная модель организации городской среды, обеспечивающая комфорт, безопасность и социальное взаимодействие. Эта модель укоренена в европейской градостроительной традиции, выступающей для архитекторов наблюдаемого бюро как эталон качества и гармонии. Архитекторы опираются не только на функциональные требования, но и на свои представления о том, что является ценным и значимым для человека.

В этом проекте габариты квартала формируются исходя из предыдущего опыта проектирования подобных объектов, инсоляции секций и расположения всех нормируемых детских и спортивных площадок внутри двора. Кварталы разграничивают пространство пешеходов внутри и пространство автомобилей — снаружи. По периметру кварталов расположены машино-места, рассчитанные из нормативов.

В проекте также были предложены таунхаусы, чтобы сгладить переход от частной застройки во-

круг к ЖК. Этажность многоквартирных секций на границе с частным сектором также понижается до 5–6 этажей. Таким образом, не образуется резкого разрыва между разными типами застройки. Сами кварталы по своей композиции уникальны и, несмотря на жесткую геометрию, расположены так, чтобы в пространствах между ними не разгонялся ветер. В центре проекта запланирована общая площадь со спортивным ядром для всего района. Во дворах предполагается более тихое времяпрепровождение.

Следующим этапом в разработке проекта является ритуал «перебора вариантов». Создание нескольких «поисковых вариантов» мастер-плана, помимо основного, является своеобразным священным действием, который выполняет важную символическую функцию во взаимодействии с заказчиком. Демонстрация пути поиска и альтернатив убеждает заказчика в том, что архитекторы проделали большую работу и выбранный вариант является оптимальным. Этот ритуал укрепляет авторитет архитекторов и легитимирует их решения.

Первые варианты были предложены архитектором 13 сентября 2023 года, но их итоговая презентация для заказчика была принята 21 сентября после нескольких итераций внутренних обсуждений с ГАП и доработок. При встрече с заказчиком в Zoom было проговорено и объяснено, какой из вариантов является приоритетным и почему. Важные ключевые переговоры всегда ведет ГАП проекта. Ведущий архитектор и архитектор присутствуют на рабочих обсуждениях.

После встречи с заказчиком и утверждения приоритетного варианта команда бюро принимает-ся разбивать проект на очередность строительства и более детально формировать планировку территории. На этом же этапе параллельно подключается третья организация, занимающаяся земельными вопросами. Они на основе мастер-плана бюро готовят проект планировки территории (далее – ППТ). Задачей специалистов в бюро было контролировать неизменность мастер-плана в ходе их детальной проработки, а также отстаивать свои решения при возникновении спорных моментов. На 19 декабря 2023 года был полностью утвержден мастер-план и принято решение разрабатывать первую очередь строительства.

Перед детальной проработкой разрабатывается квартирография на основе выданного задания, где учтены средняя квадратура каждого типа квартир и их процентное соотношение в пространственном расположении. Тут стоит отметить, что разработка квартирографии отражает противоречие между творческими амбициями архитекторов и коммерческими интересами заказчика. С одной стороны, бюро «Х» стремится создавать комфортные и функциональные жилые пространства. С другой стороны, заказчик заинтересован в максимизации «продающей площади». В этом поле напряжения формируется конечное решение, которое представ-

ляет собой компромисс между различными интересами.

Особый интерес представляет то, как неявные представления заказчика о проекте и его неспособность четко сформулировать, чего именно он хочет, влияют на процесс проектирования и создают условия для «текучести» даже на поздних стадиях. Так, заказчик из кейса 2, имея представление о территории, не мог его сформулировать, опираясь лишь на впечатления от московских проектов. Это свидетельствует о том, что его представления о «столичности» являются не столько результатом конкретного анализа своего участка, сколько продуктом культурных стереотипов и мифов, циркулирующих в обществе. В данном случае «столичность» воспринимается как символ престижа, современности и успеха, независимо от реальных качеств проекта.

Первые поисковые варианты в кейсе 2 вместе с аналитикой были предоставлены 14 августа 2023 года. Это была встреча в Zoom, где руководитель бюро защищал концепции перед командой заказчика, состоящей в том числе из маркетолога, руководителя отдела продаж, руководителя проекта, сооснователя компании и исполнительного директора. После первой встречи была получена обратная связь, что все варианты не отражают образа, который видит перед собой заказчик, они слишком однородные и не раскрывают характер «столичности».

Заказчик из кейса 2, неспособный сформулировать свои представления в архитектурных терминах, дал архитекторам «ориентиры» – жилые комплексы «Лаки» (Москва) и «Садовые кварталы» (Москва). Эти объекты стали своеобразным «языком-ориентиром», позволяющим «перевести» неявные требования заказчика в конкретные архитектурные решения. В данном случае архитекторам пришлось «переводить» язык впечатлений и желаний заказчика на язык архитектурных форм и пространственных решений.

Вторая встреча-презентация вариантов по мастер-плану состоялась 21 августа 2023 года. Здесь были те же технико-экономические показатели (ТЭП), что и на первой встрече, но поменялся принцип. Архитекторы равномерно по территории распределители акценты, второстепенные секции и офисную часть по первому этажу, которая соединяла все объемы и закрывала пространство двора от улицы. Этот подход был одобрен заказчиком, и седьмой вариант лег в основу дальнейшего проектирования.

Параллельно, когда мастер-план из кейса 2 перестал меняться, устраивал и заказчика, и архитекторов, он был передан на разработку ППТ территории, которой занималась другая компания. Они обратили внимание, что 10% территории необходимо отдать под озеленение общего пользования. Однако для заказчика эта земля слишком ценна, и он утверждал, что «решит вопрос». Архитекторы приняли эту информацию ко вниманию, потому что зачастую некоторые детали действительно получается решить застройщику на уровне личных договорен-

ностей с городскими властями. Но мы видим, что даже после утверждения приоритетного варианта мастер-плана проект продолжал меняться. Появились новые требования (детский сад), ограничения (необходимость отдать 10% территории под озеленение), а также предложения по их решению (экопарковки, благоустройство сквера). Также и квартирография в этом проекте была разработана после утверждения концепции фасадов, что нетипично для практики наблюдаемого бюро.

Таким образом, стадия разработки мастер-плана в крафтовом архитектурном бюро является не просто техническим этапом, а сложным и многогранным процессом, в котором переплетаются творческий поиск, прагматические решения и постоянное взаимодействие разных акторов. Мастер-план становится своеобразным «полем воплощения идеи», где архитектор из перспективы идей, заложенных в изначальной концепции, стремится создать функционально и эстетически насыщенный комплексный продукт. В свою очередь он должен отвечать не только требованиям заказчика, но и учитывать особенности контекста, гармонично вписываясь в окружающую среду, следуя принципам «критического диалога» между зданием и местом [Spier, 2001]. Однако, как показывает анализ кейсов, формирование мастер-плана часто происходит в условиях противоречия между творческими амбициями архитекторов, стремящихся к созданию нестандартных решений, и коммерческими интересами заказчика.

Анализ кейсов показал, что на стадии мастер-плана неопределенность играет важную роль, заставляя архитекторов пробираться через «болота профессиональной практики» [Schon, 1983], где нет четких ответов и готовых решений. Она обусловлена как сложностями творческого поиска оптимальных решений, так и динамикой взаимодействия с заказчиком, чьи требования и ожидания, как показывает пример кейса 2, могут меняться в ходе проектирования, что созвучно идеям о «текучести» проектирования [Yaneva, Neaerhy, 2012]. Архитекторам приходится проявлять гибкость, адаптировать свои решения к возникающим обстоятельствам и находить баланс между творческими амбициями и прагматическими ограничениями, что также отражено в интервью с многими архитекторами [Юкина, Бикмансурова, 2020].

## Генезис проекта: эскизный проект

Стадия эскизного проектирования выступает как логическое продолжение предшествующей разработки мастер-плана, в процессе которой происходит трансформация абстрактных идей и концептуальных решений в конкретный архитектурный образ. На этом этапе внимание смещается на детальную проработку внешнего облика здания, его эстетических качеств и формирование той атмосферы, которую оно будет создавать. Архитекторы тщательно подбирают материалы, определяют пропорции и ритм фасадов, выбирают тип и конфигурацию

оконных проемов, формируя гармоничный и выразительный архитектурный образ.

Эскизный проект — это не просто набор красивых картинок, а комплексный документ, содержащий всю необходимую информацию для дальнейшей разработки проекта. Он включает в себя несколько составляющих. Детальную проработку планировочных решений с указанием функционального назначения помещений, их размеров и взаимосвязей. Графическое изображение внешнего облика здания с разных сторон, демонстрирующее пропорции, ритм и детали фасадов. Изображение здания в сечении, позволяющее понять его внутреннюю структуру, высоту помещений и конструктивные особенности. Детальную проработку отдельных конструктивных элементов и их соединений. Реалистичные изображения будущего здания, которые помогают заказчику наглядно представить себе проект. Все эти материалы, объединенные в единый альбом, служат основой для дальнейшей работы инженеров-конструкторов, специалистов по инженерным системам и других участников процесса проектирования.

Однако что же определяет форму здания в практике наблюдаемого бюро «Х»? Ответ на этот вопрос не так прост, как может показаться на первый взгляд. С одной стороны, архитекторы бюро, как и многие их коллеги, вдохновляются историей и контекстом места. Они «поднимают пласт информации» о территории, ее жителях и функции будущего здания. Однако, как показывает практика архитектурного бюро «Х», именно в этой «невидимой» материальности проектирования скрыты реальные сложности и противоречия, влияющие на конечный результат. Наглядным примером служит описанный случай, когда команда архитекторов столкнулась с давлением со стороны заказчика, стремившегося к «типовому продукту», что противоречило представлениям исполнительного директора той же компании.

В этой ситуации архитекторам пришлось не только решать творческие задачи, но и лавировать между противоречивыми требованиями, недостаточной формализацией технического задания и постоянно меняющимся контекстом. После трех месяцев работы команде архитекторов пришлось полностью переделывать проект в соответствии с новым конкретизированным ТЗ. В конечном итоге руководство бюро поняло необходимость более четкого формулирования требований заказчика. Добиться максимально четкого ТЗ зачастую невозможно, но эта работа позволяет заказчику самому подумать над тем, что он хочет.

Соответственно, форму здания можно рассматривать как результат переговоров между разными акторами — архитектором, заказчиком, инженерами, представителями городских властей, а также «невидимыми» акторами — культурными нормами, историческим контекстом, технологическими возможностями. Поиск архитектурного образа — это творческий процесс, который не всегда поддается логическому объяснению.

«Часто лучшие мысли приходят, когда перестаешь работать и думаешь о чем-то другом, — говорит руководитель бюро «Х». — Понимание, которое возникает в нерабочее время, рождается из перспективы расстояния. Иногда нужно сказать: «Нет, я иду домой и не буду думать об этом»».

«В начале работы над проектом у меня в голове нет четкого образа будущего здания, — признается один из архитекторов бюро. — Но я открываю ARCHICAD и начинаю что-то делать. Сначала это просто общие массы, «пустая оболочка». Потом постепенно, через перебор вариантов, обсуждения с коллегами, происходит «находка». Я чувствую, что это «оно»! Нравится. Это та форма, которую я смогу без стеснения показать всем» (полевой дневник, декабрь 2023).

Это можно сравнить с тем, что Аина Хаген описывает в своей статье как *eureka moments* [Hagen, 2015]: моменты внезапного озарения воспринимаются как «духовный опыт», «аддитивное чувство», которое «хочется пережить снова и снова». Сенсорная магия позволяет архитекторам переживать идеи как нечто вдохновляющее и магическое, стимулирующее творчество.

В процессе работы над проектом из кейса 1 бюро «Х» демонстрирует подобный гибкий подход к проектированию, где разные этапы взаимосвязаны и влияют друг на друга. Несмотря на то что формально презентация планировочных решений и разработка фасадных решений происходили последовательно и защищались отдельно друг от друга, на практике эти процессы шли параллельно, формируя единый архитектурный образ. Такой подход свидетельствует о глубоком понимании архитекторами взаимосвязи между функцией и формой. Планировочные решения, определяющие организацию внутреннего пространства, неизбежно влияют на внешний облик здания.

Находка удачной формы — это лишь половина дела. Архитектор должен уметь содержательно обосновать свое решение и убедить заказчика в том, что его решение оптимально.

«Иногда мы «привязываем» смыслы *postfactum*, — признаётся руководитель бюро «Х». — Смотрим на найденные в процессе анализа смыслы и пытаемся «впихнуть» их в найденную оболочку. Так как материальные ограничения не всегда дают выразить изначальную идею. Но это слабая позиция. Лучше, конечно, когда форма и смысл рождаются вместе» (полевой дневник, декабрь 2023).

В общении с заказчиками руководитель бюро «Х» использует разные аргументы и ссылается на европейский опыт как более успешный и вообще связывает концепцию бюро с европейским подходом. Это позволяет ему апеллировать к авторитету и убеждать заказчиков в том, что выбранные решения при разработке эскизного проекта правильны.

Завершающим этапом эскизного проекта является визуализация, которая позволяет «увидеть» будущее здание в более реалистичном виде и оценить его пропорции, масштаб, взаимодействие с окруже-

нием. Визуализация — это важный инструмент коммуникации как с заказчиком, так и с коллегами-архитекторами. Она преодолевает разрыв между абстрактными чертежами и физической реальностью.

Таким образом, формообразование в крафтовой архитектуре — это не столько результат свободного творческого поиска, сколько продукт сложного взаимодействия различных акторов, где переплетаются внешние ограничения (контекст, требования заказчика, бюджет) и внутренние импульсы (творческий поиск архитектора, стремление к уникальности). Крафтовость в данном случае проявляется не в игнорировании этих ограничений, а в умении трансформировать неопределенность в источник новых идей и возможностей, гармонично вписать свои творческие решения в сложный контекст проекта, его эскизных решений, найдя баланс между функциональностью, эстетикой и прагматизмом. Архитекторы бюро должны учитывать не только формальные требования, но и «невидимую систему» правил и норм [Cuff, 1992], которая может существенно влиять на ход проектирования и конечный результат.

## Заключение

Проведенное исследование позволило заглянуть в «черный ящик» архитектурной практики крафтового бюро и раскрыть особенности процесса проектирования, взаимодействия различных акторов и роли неопределенности в создании современной архитектуры. Крафтовое бюро — это не просто стилистическое направление, а особая философия проектирования, основанная на ценностях качества, уникальности и социальной значимости. Неопределенность и диссонанс, присущие архитектурному проектированию, в крафтовой практике могут стать катализатором творчества, стимулируя поиск новых и нестандартных решений.

Однако за привлекательным фасадом крафтовости скрываются не только позитивные аспекты, описанные Сеннетом [Сеннет, 2018] и Маршаном [Marchand, 2010], но и ряд противоречий и темных сторон. В первую очередь негативным следствием крафтовой практики является неформальная жесткая иерархия: влияние на принятие решений, ограничение агентности сотрудников, размывание границ рабочего времени. Все это основывается на эксплуатации энтузиазма, ненормированном рабочем дне, сложностях коммуникации. В конечном итоге крафтовое бюро — это организация, в которой отсутствуют формальные механизмы, которая функционирует за счет неформальных отношений, даже попадая в зависимость от них.

В моей практике в архитектурном бюро «Х» ярко проявились как преимущества, так и недостатки крафтового подхода. С одной стороны, небольшая команда, неформальная атмосфера и тесное взаимодействие с руководителем способствовали творческому поиску, свободному обмену идеями и глубокому погружению в каждый проект. С другой стороны, именно крафтовость бюро стала источником ряда

проблем, которые повлияли на мой опыт работы и привели к решению об уходе. Отсутствие четких процедур и формальных механизмов обсуждения проектов создавало пространство для недопонимания, конфликтов и искажения информации. Мой опыт показывает, что даже регулярные попытки наладить диалог с руководством не всегда приводили к желаемому результату. Крафтовость не должна означать хаос и неопределенность. Внедрение более четких организационных структур и коммуникационных процессов позволит бюро сохранить свои преимущества (творческий подход, индивидуальность), не теряя при этом в эффективности и профессионализме.

## Благодарности

Выражаю благодарность моему научному руководителю Игорю Стасю за ценные советы, конструктивную критику и постоянную поддержку на протяжении исследования. Также хочу поблагодарить антрополога Михаила Алексеевского за анализ моей работы и важные рекомендации. Отдельное спасибо Центру урбанистики Тюменского государственного университета за создание благоприятной атмосферы для научного поиска и возможность проведения исследования в рамках магистерской программы «Концептуальная урбанистика».

## Источники

- Добрицына И.А. (2020) Феномен авторского почерка: архитектурное бюро «Атриум»//Теория и история архитектуры. Вып. 1: XI Иконниковские чтения. С. 51–71.
- Латур Б. (2013) Наука в действии: следуя за учеными и инженерами внутри общества. Перевод с английского К. Федорова. Санкт-Петербург: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге.
- Рэнд А. (2011) Источник/Пер. с англ. Д. Костыгина. Москва: Альпина Паблишер.
- Сеннет Р. (2018) Мастер/Пер.с англ. Л.Б. Сумм. Москва: Strelka Press.
- Стандарт комплексного развития территорий. Книга 5. Руководство по разработке проектов (2019). Москва: STRELKA KB.
- Тарабарина Ю., Кузнецова А., Игнатушко М. (2023) 2023: что говорят архитекторы//Archi.ru. Режим доступа: <https://archi.ru/russia/99398/chto-govoryat-arkhitektory> (дата обращения: 25.05.2024).
- Юкина С., Бикмансурова А. (2020) Архитектор в девелопменте//Archi.ru. Режим доступа: <https://archi.ru/russia/88417/arkhitektork-v-developmente> (дата обращения: 25.05.2024).
- Щербота Е. (2018) Крафтовый бизнес — это всегда эксперимент: руководство к творчеству. Агентство «Диалог». Режим доступа: <https://topdialog.ru/2018/04/24/kraftovyy-biznes-eto-vsegda-eksperiment-rukovodstvo-k-tvorchestvu/> (дата обращения: 25.05.2024).
- Borch C. (2008) Foam Architecture: Managing Co-isolated Associations//Economy and Society. Vol. 37. № 4. P. 548–571.
- Cuff D. (1992) Architecture: The Story of Practice. Cambridge: MIT Press.
- Farias I. (2015) Epistemic Dissonance: Reconfiguring Valuation in Architectural Practice//Moments of Valuation: Exploring Sites of Dissonance/A. Berthoin Antal, M. Hutter, D. Stark (eds.). Oxford: Oxford University Press.
- Gottschling P. (2015) To Submit is to Relate: A Study of Architectural Competitions within Networks of Practices. [Doctoral Dissertation, University of Manchester].
- Hagen A.L. (2015) “Calling it a Crisis”: Modes of Creative Labour and Magic in an Elite Architect Company//Journal of Business Anthropology. Vol. 4. № 2. P. 201–218.
- Houdart S., Minato C. (2009) Kuma Kengo: An Unconventional Monograph. Paris: Donner Lieu.
- Jacobs J.M., Merriman P. (2011) Practising Architectures//Social and Cultural Geography. Vol. 12. № 3. P. 211–221.
- Jenkins L. (2002) Geography and Architecture: 11, Rue du Conservatoire and the Permeability of Buildings. Space and Culture. Vol. 5. № 3. P. 222–236.
- Llach D. (2015) Buildings of the Vision: Software and the Imagination of Design. London, UK: Routledge.
- Lefebvre P. (2018) I, T.T. Stands. Two Days in the Life of an Object in the Making//Ardeth, № 2. P. 97–119.
- Loukissas Y. (2012) Co-Designers: Cultures of Computer Simulation in Architecture. London: Routledge.
- Magnani C. (2018) Note from the Director//Ardeth. № 2. P. 13–14.
- Marchand T.H. J. (2010) Embodied Cognition and Communication: Studies with British Fine Woodworkers//Journal of the Royal Anthropological Institute. Vol. 16. № S1. P. S100–S120.
- McNeill D. (2005) In Search of the Global Architect: The Case of Norman Foster (And Partners)//International Journal of Urban and Regional Research. Vol. 29. № 3. P. 501–515.
- Morris J.D. (2019) An Ethnography of Three Michigan Architecture Firms: The Effect of Organizational Culture on Workplace Client Engagement. [Doctoral Dissertation, University of Michigan].
- Murphy K.M. (2011) Building Stories: The Embodied Narration of What Might Come to Pass//Embodied Interaction, Language and Body in the Material World/C. Goodwin, C. LeBaron, J. Streeck (eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose G., Degen M., Mehuish C. (2014) Networks, Interfaces and Computer-Generated Images: Learning from Digital Visualisations of Urban Redevelopment Projects//Environment and Planning D: Society and Space. Vol. 32. № 3. P. 386–403.
- Schon D. (1983) The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York, NY: Basic Books.
- Sharif A. (2016) Sustainable Architectural Design between Inscription and De-scription: The Case of Masdar City. [Doctoral Dissertation, University of Manchester].
- Spier S. (2001) Place, Authorship and the Concrete: Three Conversations with Peter Zumthor. ARQ. Vol. 5. № 1. P. 15–37.
- Stenslund A. (2022) Atmosphere in Urban Design. A Workplace Ethnography of an Architecture Practice. London: Routledge.
- Yaneva A. (2009) Made by the Office for Metropolitan Architecture: An Ethnography of Design. Rotterdam: 010 Publishers.
- Yaneva A., Heaphy L. (2012) Urban Controversies and the Making of the Social//Architectural Research Quarterly. Vol. 16. № 1. P. 29–36.
- Yarrow T. (2019) Architects: Portraits of a Practice. Ithaca, NY: Cornell University Press.

# AN ANTHROPOLOGY OF A CRAFT ARCHITECTURAL COMPANY: HOW IDEAS TURN INTO PROJECTS

Alexandra A. Tretyakova, Lead Architect, *Brusnika Development Company*, Apt. 13, Bldg. 2, 1B Mashinnaya Street, Yekaterinburg, 620142, Russian Federation. E-mail: tretyakova@alexandr.by

This article explores the genesis and development of architectural projects in a small craft company based in Tyumen, Russia. Drawing on 5.5 years of experience working at the company and data collected through participant observation (October 2023–June 2024), the author analyzes the specifics of the company, its organizational structure, communication practices, and features of interaction with clients. Particular attention to the role of uncertainty and dissonance in the design process is paid. Through two case studies – a project in Bashkortostan and a project in Western Siberia – the author shows how implicit client ideas, the “fluidity” of requirements, and the informal “rules of the game” shape the project development trajectory and influence the final result. The article also considers the impact of digital technologies on architectural practices and analyzes the advantages and disadvantages of the craft approach. The author concludes that “craft” in architecture should not mean chaos and uncertainty. Implementing clearer organizational structures and communication processes will allow craft companies to maintain their strengths (creative approach, individuality) while enhancing their efficiency and professionalism.

**Keywords:** craft architecture; architectural company; autoethnography; uncertainty; dissonance; client interaction; digital technologies

**Citation:** Tretyakova A.A. (2024) An Anthropology of a Craft Architectural Company: How Ideas Turn into Projects. *Urban Studies and Practices*, vol. 9, no 4, pp. 22–39. DOI: <https://doi.org/10.17323/usp94202422-39> (in Russian)

## References

- Borch C. (2008) Foam Architecture: Managing Co-isolated Associations. *Economy and Society*, vol. 37, no 4, pp. 548–571.
- Cuff D. (1992) Architecture: The Story of Practice. Cambridge, MIT Press.
- Dobritsyna I.A. (2020) Fenomen avtors'kogo pocherka: arkhitekturnoe byuro «Atrium» [The Phenomenon of Authorial Signature: The Architectural Bureau “Atrium”]. *Teoriya i istoriya arkhitektury* [Theory and History of Architecture], vol. 1: XI Ikonnikov Readings, pp. 51–71 (in Russian).
- Farias I. (2015) Epistemic Dissonance: Reconfiguring Valuation in Architectural Practice. *Moments of Valuation: Exploring Sites of Dissonance*/A. Berthoin Antal, M. Hutter, D. Stark (eds.). Oxford: Oxford University Press.
- Gottschling P. (2015) To Submit is to Relate: A Study of Architectural Competitions within Networks of Practices. [Doctoral Dissertation, University of Manchester].
- Hagen A.L. (2015) “Calling it a Crisis”: Modes of Creative Labour and Magic in an Elite Architect Company. *Journal of Business Anthropology*, vol. 4, no 2, pp. 201–218.
- Houdart S., Minato C. (2009) Kuma Kengo: An Unconventional Monograph. Paris: Donner Lieu.
- Jacobs J.M., Merriman P. (2011) Practising Architectures. *Social and Cultural Geography*, vol. 12, no 3, pp. 211–221.
- Jenkins L. (2002) Geography and Architecture: 11, Rue du Conservatoire and the Permeability of Buildings. *Space and Culture*, vol. 5, no 3, pp. 222–236.
- Latour B. (2013) Nauka v deystvii: sleduya za uchenymi i inzhenerami vnutri obshchestva [Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society]/Trans. by K. Fedorov. Saint Petersburg: Izdatel'stvo Evropeyskogo universiteta v Sankt-Peterburge (in Russian).
- Lefebvre P. (2018) I, T.T. Stands. Two Days in the Life of an Object in the Making. *Ardeth*, no 2, pp. 97–119.
- Llach D. (2015). Buildings of the Vision: Software and the Imagination of Design. London: Routledge.
- Loukissas Y. (2012) Co-Designers: Cultures of Computer Simulation in Architecture. London: Routledge.
- Magnani C. (2018) Note from the Director. *Ardeth*, no 2, pp. 13–14.
- Marchand T.H. J. (2010) Embodied Cognition and Communication: Studies with British Fine Woodworkers. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, vol. 16, no S1, pp. S100–S120.
- McNeill D. (2005) In Search of the Global Architect: The Case of Norman Foster (And Partners). *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 29, no 3, pp. 501–515.
- Morris J.D. (2019) An Ethnography of Three Michigan Architecture Firms: The Effect of Organizational Culture on Workplace Client Engagement [Doctoral Dissertation, University of Michigan].
- Murphy K.M. (2011) Building Stories: The Embodied Narration of What Might Come to Pass. *Embodied Interaction, Language and Body in the Material World*/C. Goodwin, C. LeBaron, J. Streeck (eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rand A. (2011) Istochnik [The Fountainhead]/Trans. by D. Kostygin. Moscow: Alpina Publisher (in Russian).
- Rose G., Degen M., Mehuish C. (2014) Networks, Interfaces and Computer-Generated Images: Learning from Digital Visualisations of Urban Redevelopment Projects. *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 32, no 3, pp. 386–403.
- Schon D. (1983) The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- Sennett R. (2018) Master [The Craftsman]/Trans. by L.B. Summ. Moscow: Strelka Press.
- Sharif A. (2016) Sustainable Architectural Design between Inscription and De-scription: The Case of Masdar City. [Doctoral Dissertation, University of Manchester].
- Shcherbota E. (2018) Kraftovyi biznes – eto vsegda eksperiment: rukovodstvo k tvorchestvu [Craft Business is Always an Experiment: A Guide to Creativity]. *Agentstvo “Dialog”* [Dialogue Agency]. Available at: <https://topdialog.ru/2018/04/24/kraftovyy-biznes-eto-vsegda-eksperiment-rukovodstvo-k-tvorchestvu> (accessed: 25.05.2024). (in Russian)
- Spier S. (2001) Place, Authorship and the Concrete: Three Conversations with Peter Zumthor. *ARQ*, vol. 5, no 1, pp. 15–37.
- Standart kompleksnogo razvitiya territoriy. Kniga 5. Rukovodstvo po razrabotke proektov [Integrated Territorial Development Standard. Book 5: Guidelines for Project Development] (2019) Moscow: STRELKA KB. (in Russian)
- Stenslund A. (2022) Atmosphere in Urban Design. A Workplace

- Ethnography of an Architecture Practice. London: Routledge.
- Tarabarina Yu., Kuznetsova A., Ignatushko M. (2023) 2023: chto govoryat arkhitektory [2023: What Architects Say]. *Archi.ru*. Available at: <https://archi.ru/russia/99398/chto-govoryat-arkhitektory> (accessed: 25.05.2024). (in Russian)
- Yaneva A. (2009) Made by the Office for Metropolitan Architecture: An Ethnography of Design. Rotterdam: 010 Publishers.
- Yaneva A., Heaphy L. (2012) Urban Controversies and the Making of the Social. *Architectural Research Quarterly*, vol. 16, no 1, pp. 29–36.
- Yarrow T. (2019) Architects: Portraits of a Practice. Ithaca: Cornell University Press.
- Yukina S., Bikmansurova A. (2020) Arkhitekt v development [The Architect in Development]. *Archi.ru*. Available at: <https://archi.ru/russia/88417/arkhitekt-v-developmente> (accessed: 25.05.2024). (in Russian)