

Усманов Галяэддин Рафаилович

аспирант

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)

федеральный университет»

г. Казань, Республика Татарстан

DOI 10.31483/r-168642

ОТ ВЕРТИКАЛЬНОГО ПРИКАЗА К ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ ДАВЛЕНИЮ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ КОНТРОЛЯ В САМООРГАНИЗУЮЩИХСЯ КОМАНДАХ

Аннотация: статья посвящена трансформации отношений контроля в организациях, осваивающих гибкие методологии управления (Agile). На основе авторского исследования шести организаций Казани и Казанской агломерации (массовый опрос, $n = 1056$, и 20 полуструктурированных интервью) показано, что при переходе к самоорганизующимся командам прежний вертикальный контроль не столько отменяется, сколько перерождается в горизонтальное давление взаимной видимости. Этот сдвиг сопровождается двумя тенденциями: расхождением в оценках перемен между должностными группами и ростом интенсивности труда, основная тяжесть которого приходится на нижние звенья иерархии. В этом заключается двойственная социально-экономическая природа гибких методологий.

Ключевые слова: гибкие методологии, Agile, социальный контроль, самоорганизующиеся команды, должностная асимметрия, интенсификация труда, общество риска, парадокс автономии, качество трудовой жизни.

Введение

Скорость, с которой меняется внешняя среда организаций, сегодня беспрецедентна. Технологические разрывы, сжатие инновационных циклов, пандемия, санкционное давление – по отдельности каждый из этих факторов уже потребовал бы перестройки управления, а вместе они создают обстановку хронической неопределённости, которую социология описывает через понятие общества

риска [2]. Привычные иерархические механизмы координации, бывшие сильной стороной бюрократии в спокойные времена, здесь начинают работать против самой организации: план на годы вперёд и многоступенчатые согласования просто не успевают за изменениями. Близкое состояние описал З. Бауман, назвав его «текучей современностью», – в нём устойчивые организационные формы теряют прежнюю прочность [1].

Ответом на кризис линейного планирования и стали гибкие методологии управления проектами. Родившись в разработке программного обеспечения, Scrum и Kanban за два десятилетия ушли далеко за пределы IT – в производство, образование, розничную торговлю, логистику. Отраслевые исследования фиксируют устойчивый рост доли российских организаций, заявляющих об использовании Agile-подходов [6]. Для социолога тут важно другое: вместе с технологией управления меняется и ткань трудовых отношений – контроль, ответственность и нагрузка перераспределяются между социально-профессиональными группами.

В центре нашего внимания лишь один срез этой большой перемены – то, что происходит с контролем при переходе к самоорганизующимся командам. Исходная мысль проста: контроль не исчезает, а меняет форму. Вертикальный приказ уступает место горизонтальному давлению взаимной видимости, и издержки этого перехода достаются работникам далеко не поровну.

Теоретические основания

Отправной точкой служит веберовская модель бюрократии. Работник подчиняется в ней не начальнику как личности, а безличной норме, а порядок держится на иерархии должностей и письменной отчётности [3]. Такой контроль по-своему честен: человек знает, кто его оценивает и по какому правилу. Слабые места конструкции обнаружились рано. Правила, задуманные как средство, со временем становятся самоцелью; а в самой жёсткой структуре неизбежно заводятся зоны неопределённости, и тот, кто их контролирует, получает неформальную власть без всякой должности.

Гибкие методологии перекраивают сам механизм контроля. Ежедневные летучки, доски задач, цифровые трекеры держат работу каждого участника на виду у всей команды. И. Гофман назвал бы это положением на «передней сцене», с которой не сойти: один взгляд коллег уже дисциплинирует [5]. Здесь слышен и мотив Э. Гидденса о рефлексивном мониторинге позднего модерна, когда люди непрерывно отслеживают и себя, и других [4]. Из этого пересечения вырастает то, что уместно назвать парадоксом автономии: команде дают свободу, но помещают её в режим постоянной взаимной видимости, по силе давления сопоставимый с прежним контролем сверху, хотя устроенный совершенно иначе.

Методология исследования

Эмпирическая база – собственное исследование в шести организациях Казани и агломерации. Отрасли подбирались так, чтобы институциональные логики различались: ИТ, производство, общественное питание, образование, розничная торговля, логистика. Дизайн смешанный. Количественная часть даёт масштаб закономерностей, интервью показывают стоящие за ними механизмы.

Опрошено 1056 работников. Полный список организаций, работающих по Agile, составить нельзя, и генеральная совокупность оказывается неисчислимой, – отсюда неслучайный, квотный отбор по должностному уровню и стажу в гибких командах; правомерность такой стратегии при неопределимой генеральной совокупности опирается на отечественную традицию методологии опроса. Формула Кокрана здесь не гарантия репрезентативности, а лишь ориентир достаточного объёма. Качественную часть составили 20 полуструктурированных интервью по принципу максимальной вариации; их число определил момент теоретического насыщения, когда новые беседы перестают приносить новые категории.

От вертикального контроля к горизонтальному

Первое, что показывают количественные данные, – автономия и потребность в согласованиях уживаются друг с другом. В ИТ, где гибкие практики самые зрелые, работники высоко оценивают собственную самостоятельность, но

частота согласований остаётся немалой (таблица 1). Интервью проясняют этот парадокс: согласование никуда не делось, оно лишь сменило адресата – вместо одобрения сверху пришла синхронизация между своими. Один из информантов описал это так: «не просить разрешения, а синхронизироваться». Контроль, стало быть, не снят, а разложен по горизонтали: единоличный надзор руководителя сменился рассеянным наблюдением коллег.

Таблица 1

Средние оценки автономии и контроля по отраслям (шкала 1–5)

Показатель	IT	Производство	Торговля	Всего
Автономия в принятии решений	4,1	2,4	2,6	3,2
Частота согласований	3,6	4,2	4,0	3,5
Справедливость контроля	3,9	2,8	2,7	3,3
Коллективность ответственности	4,0	2,3	2,5	3,2

Показательно поведение отраслей с жёсткой регламентацией. В производстве и рознице высокая частота согласований соседствует с низкой автономией: горизонтальные практики ложатся здесь поверх сохранившейся вертикали, не отменяя её. Переход к самоорганизации, как видим, вовсе не равнозначен исчезновению контроля.

Должностная асимметрия контроля

Главный результат исследования – устойчивое расхождение в том, как видят перемены разные должностные группы. Руководители и рядовые специалисты оценивают один и тот же переход по-разному, и это расхождение повторяется во всех обследованных организациях, какой бы ни была отрасль (таблица 2). Особенно велик разрыв в оценке роли руководителя: о том, что она стала менее директивной, говорят 62% начальников и лишь 28% специалистов – зазор в 34 процентных пункта.

Таблица 2

Различия в восприятии изменений между должностными группами

Показатель	Руководители	Специалисты
Роль руководителя стала менее директивной, % согласных	62	28
Отметили рост рабочей нагрузки, %	48	67
Комфорт обсуждать ошибки в команде (шкала 1–5)	4,1	3,0

За разной оптикой стоят и разные формы контроля. Рядовых чаще держат внешние рычаги – отчётность по задачам, индивидуальная оценка руководителем; у начальников на первый план выходят коллективные обсуждения и командные метрики. Горизонтальность, выходит, реальнее для верхних этажей, а нижние по-прежнему живут под внешним контролем, к которому теперь добавилось давление постоянной видимости. Контроль сдвинулся, но неровно, и основная его тяжесть легла вниз.

Интенсификация труда через вовлечённость

Рядом с переменной форм контроля идёт ещё один процесс – уплотнение самого труда, и связан он именно с ростом вовлечённости. Из тех, у кого вырос интерес к работе, 74% одновременно отметили и рост нагрузки. Распределена эта нагрузка неровно: среди рядовых специалистов о ней говорят 67%, среди руководителей – 48%. По интервью различимы три механизма уплотнения: рабочий день расплывается по цифровым каналам связи, команды начинают мериться производительностью друг с другом, а ежедневные летучки держат прогресс каждого на виду.

Социологически любопытно, чем это принуждение отличается от прежнего. Раньше давили сверху – теперь работник ограничивает себя сам, по доброй воле: отказаться от лишней задачи мешает не страх санкции, а нежелание подвести команду. Дисциплина действует через вовлечённость, а не поверх неё. В экономическом плане прибавка производительности оплачивается скрытым уплотнением труда, которое обычно не отражается ни в зарплате, ни в должности. Здесь наша линия сходится с работами о коррозии профессиональной

идентичности при гибком капитализме [8] и о прекаризации занятости [9], где тоже фиксируют перенос рисков и издержек на самого работника.

Заключение

Итак, переход к самоорганизующимся командам перестраивает отношения контроля, но не упраздняет их. Вертикальный приказ уступает место горизонтальному давлению взаимной видимости: дисциплинирует уже не руководитель, а коллективное наблюдение и постоянная цифровая прозрачность. «Плоская» структура плоская лишь на поверхности – под ней сохраняется вертикаль, только переписанная на язык неравного доступа к контролю над рабочей рутинной.

Издержки этой перестройки ложатся неравномерно. Расхождение в восприятии и концентрация возросшей нагрузки внизу говорят об одном: гибкие методологии работают не как нейтральный управленческий инструмент, а как социальный механизм, перераспределяющий контроль, ответственность и уязвимость перед неопределённостью по линиям организационной структуры. Логика такого перераспределения родственна институциональному изоморфизму, знакомому по организационной теории [7]. Для социально-экономического развития вывод двойственный: повышая адаптивность организаций, гибкие методологии одновременно уплотняют труд и воспроизводят внутриорганизационное неравенство. Значит, речь не об отказе от Agile, а о трезвом требовании оценивать не только его управленческую отдачу, но и социальную цену – в том числе через показатели качества трудовой жизни.

Список литературы

1. Бауман З. Текущая современность / З. Бауман; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с. EDN QOABEJ
2. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / У. Бек; пер. с нем. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 384 с. EDN RAYTKJ
3. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с. EDN SGUYOR

4. Гидденс Э. Последствия современности / Э. Гидденс; пер. с англ. – М.: Праксис, 2011. – 352 с.
5. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман; пер. с англ. – М.: КАНОН-пресс-Ц, 2000. – 304 с.
6. Отчёт о состоянии Agile в России / ScrumTrek. – 2022. – URL: <https://scrumtrek.ru> (дата обращения: 19.07.2026).
7. Пауэлл У. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях / У. Пауэлл, П. ДиМаджио // Экономическая социология. – 2010. – Т. 11. №1. – С. 34–56.
EDN OYNCAV
8. Сеннет Р. Коррозия характера. Личностные последствия работы в новом капитализме / Р. Сеннет; пер. с англ. – Новосибирск: ФСПИ «Тренды», 2004. – 296 с.
9. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс / Г. Стэндинг; пер. с англ. – М.: Ад Маргинем Пресс, 2014. – 328 с.