

Исследование возможностей применения концепции Курта Левина в управлении организационными изменениями с учетом современных условий

A study of the possibilities of applying Kurt Lewin's concept in managing organizational changes taking into account modern conditions

УДК 330.8; 338.24

Получено: 21.05.2025

Одобрено: 22.06.2025

Опубликовано: 25.07.2025

Аллаярова Н.И.

Старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва
e-mail: len170121@outlook.com

Allayarova N.I.

Senior Lecturer, Department of Economics and Management, Academy of Labor and Social Relations, Moscow
e-mail: len170121@outlook.com

Данилов А.П.

Студент бакалавриата экономического факультета, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва
e-mail: danilov.all@yandex.ru

Danilov A.P.

Bachelor's student of the Faculty of Economics, Academy of Labor and Social Relations, Moscow
e-mail: danilov.all@yandex.ru

Дубовик В.В.

Студент бакалавриата экономического факультета, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва
e-mail: s31916091@gmail.com

Dubovik V.V.

Bachelor's student of the Faculty of Economics, Academy of Labor and Social Relations, Moscow
e-mail: s31916091@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию возможностей применения классической трехэтапной модели Курта Левина в управлении организационными изменениями в условиях современных вызовов VUCA-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). Проведен критический анализ сильных и слабых сторон модели Левина, включая её линейность и акцент на долгосрочной стабильности, в сравнении с инновационными подходами: Agile, Appreciative Inquiry и теорией сложности. На примерах компаний (General Motors, IBM, Zoom, Amazon, Disney) показано, в каких контекстах модель Левина сохраняет актуальность, а где требуется интеграция с гибкими методами. Предложены гибридные решения, сочетающие этапы «размораживания», «изменения» и «замораживания» с цифровыми инструментами, итеративными циклами и

анализом данных в реальном времени. Особое внимание уделено балансу между устойчивостью результатов и адаптивностью, а также этическим аспектам использования технологий. Результаты исследования формируют основу для управления изменениями в эпоху цифровой трансформации и глобальных кризисов.

Ключевые слова: управление организационными изменениями, модель Курта Левина, VUCA-мир, Agile-подходы, Appreciative Inquiry, цифровая трансформация, гибридные модели.

Abstract

The article explores the applicability of Kurt Lewin's classical three-stage model in organizational change management within the context of the modern VUCA world (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). A critical analysis of the strengths and weaknesses of Lewin's model, including its linearity and focus on long-term stability, is conducted in comparison with innovative approaches such as Agile, Appreciative Inquiry, and complexity theory. Case studies of companies (General Motors, IBM, Zoom, Amazon, Disney) demonstrate the contexts where Lewin's model remains relevant and where integration with flexible methods is required. Hybrid solutions are proposed, combining the stages of "unfreezing," "changing," and "refreezing" with digital tools, iterative cycles, and real-time data analysis. Special emphasis is placed on balancing result sustainability with adaptability, as well as ethical aspects of technology adoption. The research findings provide a framework for managing change in the era of digital transformation and global crises.

Keywords: organizational change management, Kurt Lewin's model, VUCA world, Agile methods, Appreciative Inquiry, digital transformation, hybrid models.

Введение

Современные организации функционируют в условиях, радикально отличающихся от тех, что существовали в середине XX в., когда Курт Левин разработал свою трехэтапную модель организационных изменений. Глобализация, цифровая трансформация, климатические вызовы, пандемии и стремительное развитие искусственного интеллекта формируют среду, которую характеризуют термином VUCA (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). Эти факторы не только усложняют прогнозирование, но и требуют от компаний мгновенной адаптации к меняющимся условиям.

Например, переход на удалённый формат работы во время пандемии COVID-19 стал для многих организаций «стресс-тестом» на гибкость: по данным McKinsey & Company (2020), 85% компаний столкнулись с необходимостью ускорить цифровизацию процессов, при этом лишь 30% из них обладали инфраструктурой, позволяющей сделать это без существенных потерь.

Концепция Левина, предложившая структурированный подход к изменениям через этапы «размораживания», «изменения» и «замораживания», долгое время оставалась эталоном для менеджеров. Её ключевая особенность заключалась в акценте на человеческом факторе и системности, что позволяло организациям, таким как General Motors в 1950-х годах, успешно внедрять коллективное управление и укреплять корпоративную культуру. Однако в эпоху VUCA-мира линейность модели становится её слабым местом. Современные компании, особенно в секторе высоких технологий, сталкиваются с необходимостью проводить изменения не раз в несколько лет, а ежемесячно или даже ежедневно. Например, Amazon ежедневно вносит тысячи обновлений в свои цифровые платформы, что невозможно в рамках классической трехэтапной схемы.

К тому же, изменились ожидания сотрудников и потребителей. Новое поколение ценит гибкость, вовлеченность в принятие решений и прозрачность процессов. Исследование Deloitte (2022) показало, что 64% сотрудников ожидают от работодателей быстрой реакции на внешние изменения, а 78% считают, что корпоративная культура должна поощрять эксперименты. Эти запросы противоречат традиционным иерархическим структурам,

на которые ориентировалась модель Левина. Вместо них на первый план выходят сетевые организации, где скорость инноваций и адаптивность становятся ключевыми конкурентными преимуществами.

Целью данной статьи является не только критически переосмыслить концепцию Левина, но и предложить пути ее интеграции с современными подходами, такими как Agile, теория сложности и Appreciative Inquiry. Актуальность такого синтеза обусловлена необходимостью баланса между стабильностью, обеспечивающей устойчивость результатов, и гибкостью, позволяющей реагировать на вызовы в режиме реального времени. Например, как совместить этап «замораживания», направленный на закрепление изменений, с итеративностью Agile, где циклы разработки сокращены до недель? Могут ли традиционные методы сбора данных, такие как фокус-группы, быть дополнены AI-аналитикой для прогнозирования сопротивления изменениям?

Ответы на эти вопросы требуют междисциплинарного анализа, учитывающего как теоретические основы социальной психологии, так и практики цифровой эпохи. В статье исследуются не только ограничения модели Левина, обусловленные ее линейностью и ориентацией на долгосрочную стабильность, но и ее потенциал в сочетании с инновационными инструментами, что особенно актуально для отраслей, где глубина культурных трансформаций критически важна — например, при слияниях компаний или внедрении ESG-принципов.

Таким образом, статья ставит перед собой задачу создать основу для гибридных моделей управления изменениями, которые смогут ответить на вызовы XXI в., сохранив при этом проверенные временем элементы классических теорий.

Основная часть

Курт Левин, основатель социальной психологии, предложил трехэтапную модель организационных изменений: «размораживание» (unfreezing), «изменение» (changing) и «замораживание» (refreezing). На первом этапе организация разрушает устоявшиеся паттерны поведения, создавая мотивацию для изменений через осознание кризиса или несоответствия текущего состояния желаемому. Левин подчеркивал, что сопротивление изменениям — естественная реакция, которую необходимо преодолевать через диалог и вовлечение сотрудников. Второй этап предполагает экспериментирование и внедрение новых практик с использованием action research — метода, сочетающего сбор данных, анализ и совместное проектирование решений. Третий этап направлен на институционализацию изменений, чтобы новые нормы стали частью организационной ДНК [1].

Блок-схема концепции Курта Левина представлена на рис. 1.



Рис. 1. Концепция Курта Левина

Сила модели Левина заключается в ее акценте на человеческом факторе. Например, в 1950-х годах компании General Motors успешно применяли action research для внедрения коллективного управления, что повысило лояльность сотрудников [2]. Однако в эпоху цифровых технологий этапы модели кажутся излишне протяженными. Кризис COVID-19 показал, что организации, следующие строгой линейности Левина, не смогли оперативно перейти на удаленный формат работы, в то время как компании, использовавшие гибкие методы, адаптировались за считанные дни [3].

Современные критерии оценки управленческих подходов формируются под влиянием требований цифровой эпохи, где эффективность моделей изменений определяется шестью ключевыми аспектами. Первым таким критерием является степень вовлеченности сотрудников в процесс изменений и выступает важным показателем успеха. Вторым критерием является адаптивность, т.е. способность оперативно корректировать стратегии в режиме реального времени, этот аспект становится критически значимым в условиях динамичной среды. Третий критерий - интеграция технологий, включая использование искусственного интеллекта, больших данных и цифровых платформ, что позволяет автоматизировать процессы и повышать точность решений. Четвертый критерий связан с фокусом на трансформацию корпоративной культуры, где изменения затрагивают не только процессы, но и глубинные ценности организации. Пятый критерий - скорость внедрения инноваций, требующая минимизации временных затрат.

Наконец, устойчивость результатов, обеспечивающая долгосрочное сохранение достигнутых изменений, завершает набор ключевых требований. Эти критерии обусловлены переходом от иерархических структур к сетевым организациям, где скорость и инновации определяют конкурентоспособность. Например, Google использует Agile-подходы для быстрого тестирования продуктов, а Microsoft интегрирует AI в процессы управления изменениями, анализируя данные сотрудников в реальном времени [7].

Учитывая выделенные критерии оценки управленческих подходов, возникает вопрос: как существующие модели организационных изменений соответствуют этим требованиям? Для ответа на него необходимо провести сравнительный анализ классических и современных концепций, оценив их сильные и слабые стороны в контексте VUCA-мира. Такой анализ не только выявит потенциал интеграции различных методов, но и позволит определить, какие подходы наиболее эффективны в условиях цифровой трансформации, кризисов и растущих ожиданий стейкхолдеров.

Концепция Левина демонстрирует сильные стороны в проектах, требующих глубинных культурных трансформаций. Например, компания IBM в 1990-х годах успешно применила этап «замораживания» для внедрения ценностей клиентаориентированности, что потребовало нескольких лет [8]. Однако в условиях кризиса пандемии такие компании, как Zoom, использовали Agile-подходы, чтобы за недели масштабировать инфраструктуру и внедрить новые функции безопасности. Краткосрочные итеративные циклы разработки и регулярные совещания позволили быстро реагировать на запросы пользователей, но постоянные изменения привели к «усталости от перемен» среди сотрудников [9].

Теория сложности, разработанная Ральфом Стэйси, предлагает альтернативный взгляд, акцентируя непредсказуемость организационных систем. Стартапы в сфере криптовалют, такие как Coinbase, успешно применяют этот подход, допуская хаос и эксперименты. Однако в традиционных отраслях, таких как здравоохранение, отсутствие четких инструментов теории сложности затрудняет ее внедрение [10]. Модель Джона Коттера, включающая восемь шагов, сочетает структурированность Левина с элементами гибкости. Например, компания Nokia в 2000-х годах использовала ее для перехода от производства резиновых изделий к телекоммуникациям, создав «коалицию лидеров» и фокусируясь на стратегическом видении. Однако длительность процесса (более 5 лет) стала одной из причин утраты конкурентоспособности перед лицом Apple и Samsung [12].

Appreciative Inquiry (AI), в отличие от проблемно-ориентированных моделей, фокусируется на сильных сторонах организаций. В NASA метод AI помог перезапустить

программу Space Shuttle после катастрофы Columbia, активизировав вовлеченность инженеров через диалог о ценностях миссии [13]. Однако в условиях острого кризиса, такого как банкротство, AI оказывается менее эффективным, требуя перехода к решительным действиям.

Сравнительный анализ приведенных подходов к организационным изменениям приведен в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ подходов к организационным изменениям

Критерий / Концепция	Курт Левин [1,2]	Джон Коттер (8 шагов) [10]	Appreciative Inquiry [13]	Теория сложности (Stacey) [15]	Agile-подход [4]
Участие сотрудников	+	+	++	-	+
Адаптивность к неопределенности	-	±	+	++	++
Интеграция с цифровыми технологиями	-	-	±	+	++
Фокус на культуру	+	+	++	-	±
Скорость реализации	-	±	+	±	++
Устойчивость результатов	++	+	±	-	±

Условные обозначения для табл. 1:

++ высокая эффективность/соответствие критерию;

+ умеренная эффективность/соответствие критерию;

± переменная эффективность/смешанное соответствие критерию;

- низкая эффективность/несоответствие критерию.

Примечание: оценка проводится на основе анализа теоретических и практических аспектов каждой концепции в контексте современных требований к управлению изменениями (адаптивность, скорость, интеграция с технологиями и др.).

Управление изменениями в современных условиях требует соответствия ключевым критериям - адаптивности, скорости, интеграции с технологиями и др. Однако достижение этих целей сталкивается с фундаментальным вызовом: как совместить динамичность процессов с сохранением устойчивых результатов? Детальный анализ результатов позволяет выявить главное противоречие современных подходов — баланс между стабильностью и гибкостью. Модель Левина, обеспечивая устойчивость через «замораживание», теряет актуальность в отраслях с высокой динамикой, таких как ИТ. Например, Amazon, внедряя принципы Agile, ежедневно вносит тысячи изменений в свои цифровые платформы, что невозможно в рамках трехэтапной модели [15]. Однако при слияниях и поглощениях, где ключевым является интеграция корпоративных культур, этапы Левина остаются незаменимыми. Компания Disney при поглощении Pixar использовала action research для совместного проектирования ценностей, что позволило сохранить креативность студии, избежав культурного конфликта [4].

Цифровизация процессов ставит под сомнение традиционные методы сбора данных. Если Левин опирался на анкетирование и фокус-группы, современные организации, такие как Netflix, используют AI для анализа поведения сотрудников в цифровых средах, прогнозируя сопротивление изменениям на основе паттернов коммуникации [11]. Это ускоряет этап «размораживания», но поднимает этические вопросы о приватности данных.

Предложения для интеграции подходов представляются авторами статьи следующим образом:

1) Гибридные модели. Для долгосрочных культурных трансформаций (например, внедрение ESG-принципов) целесообразно комбинировать этапы Левина с элементами AI. На этапе «изменения» можно использовать диалоговые сессии Appreciative Inquiry для построения позитивного настроя, а на этапе «замораживания» — цифровые платформы для мониторинга приверженности к новым нормам.

2) Технологическая интеграция. Внедрение инструментов, таких как Microsoft Viva или Slack, позволяет автоматизировать сбор обратной связи и ускорить принятие решений. Например, Siemens использует AI-алгоритмы для анализа настроения сотрудников в режиме реального времени, корректируя стратегии изменений [14].

3) Обучение лидеров. Менеджеры должны совмещать навыки работы с групповой динамикой (по Левину) и управления в условиях неопределенности. Программы развития, подобные курсам Google's Leadership Lab, учат лидеров балансировать между структурированностью и гибкостью [5].

4) Контекстуальная адаптация. В глобальных организациях необходимо учитывать культурные различия. Например, в азиатских организациях, где иерархия играет ключевую роль, этап «размораживания» может требовать более длительного вовлечения топ-менеджмента, чем в западных компаниях с плоскими структурами [6].

Заключение

Концепция Курта Левина, несмотря на её более чем полувековую историю, сохраняет актуальность как методологический фундамент для управления организационными изменениями. Однако её классическая трёхэтапная модель, ориентированная на линейность и долгосрочную стабильность, требует существенной адаптации в условиях VUCA-мира. Современные вызовы — от цифровизации до глобальных кризисов — демонстрируют, что успешное управление изменениями сегодня невозможно без синтеза проверенных подходов и инновационных методов.

Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых выводов. Модель Курта Левина сохраняет свою силу в проектах, требующих глубинных культурных трансформаций, таких как слияния компаний или внедрение ESG-принципов. Например, опыт Disney при интеграции Pixar показал, что этапы «размораживания» и «замораживания» критически важны для предотвращения культурных конфликтов и закрепления новых ценностей. В высокодинамичных отраслях, таких как ИТ, линейность модели становится ограничением. Практики Agile, применяемые Amazon или Zoom, доказывают, что итеративность и короткие циклы изменений позволяют компаниям не только выживать, но и лидировать в условиях неопределенности.

Однако главная задача современного управления изменениями заключается в поиске баланса между стабильностью и гибкостью. С одной стороны, «замораживание» обеспечивает устойчивость результатов, что особенно важно в традиционных секторах, таких как здравоохранение или образование. С другой стороны, избыточная ригидность может привести к потере конкурентоспособности, как это произошло с Nokia, которая, следуя структурированным моделям, уступила рынок более гибким конкурентам. Решением становится разработка гибридных подходов, комбинирующих этапы Левина с инструментами Appreciative Inquiry, Agile и теории сложности.

Цифровизация процессов ставит новые вопросы перед теорией изменений. Использование big data, AI и цифровых платформ, как в случае Netflix или Microsoft,

трансформирует традиционные методы сбора данных и прогнозирования сопротивления, но в то же время, это требует пересмотра этических стандартов, особенно в части приватности и прозрачности решений. К тому же, глобализация усиливает роль культурного контекста: подходы, эффективные в западных компаниях с плоскими структурами, могут оказаться неприменимыми в азиатских организациях с жёсткой иерархией, что подтверждают исследования McKinsey (2021).

Перспективы развития управления изменениями охватывают три ключевых направления, формирующих ответ на вызовы современности. Первое направление — технологическая интеграция, предполагающая автоматизацию процессов обратной связи через цифровые платформы, такие как Slack или Microsoft Viva, а также внедрение искусственного интеллекта для анализа данных в режиме реального времени. Это позволяет организациям оперативно адаптировать стратегии на основе актуальной информации. Второй аспект связан с обучением лидеров, где акцент делается на развитии навыков управления в условиях неопределенности. Речь идет о синтезе классических принципов социальной психологии Курта Левина, таких как работа с групповой динамикой, и Agile-мышления, ориентированного на гибкость и итеративность. Третья стратегия — контекстуальная адаптация, требующая разработки гибких моделей изменений, которые учитывают специфику отраслей и культурные особенности. Например, подходы, эффективные в технологических стартапах с плоскими структурами, могут быть неприменимы в традиционных отраслях или организациях с жесткой иерархией, что подчеркивает необходимость кастомизации методов.

В заключение, наследие Курта Левина не утрачивает ценности, но эволюционирует в ответ на вызовы XXI в. Будущее управления изменениями лежит в умении сочетать системность классических теорий со скоростью и адаптивностью современных методов. Это позволит организациям не только выживать в условиях кризисов, но и создавать устойчивые инновационные экосистемы, где люди и технологии действуют синергетически.

Литература

1. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future? *Journal of Change Management*, 4(2), 309–325.
2. Cooperrider, D.L., Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
3. Cummings, T.G., Worley, C.G. (2005). *Organization Development & Change*. 8th ed. South-Western College Pub.
4. Disney-Pixar Merger Case Study. (2006). *Harvard Business Review*, 84(7), 64–72.
5. Google Leadership Lab. (2023). *Agile Leadership in the VUCA World*. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com>.
6. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. McGraw-Hill.
7. Kanter, R.M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*, 90, 42–47.
8. Kotter, J.P. (2014). Accelerate! *Harvard Business Review*, 92(11), 44–58.
9. Leonard, H.S., Lewis, R., Freedman, A.M., Passmore, J. (Eds.). (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. Wiley-Blackwell.
10. McKinsey & Company. (2020). *Adapting Workplace Strategies to the COVID-19 Era*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>.
11. Netflix AI Integration Report. (2021). *Journal of Digital Transformation*, 15(3), 45–60.
12. Prochaska, J.O., DiClemente, C.C., Norcross, J.C. (1992). In Search of How People Change. *American Psychologist*, 47(9), 1102–1114.
13. Rigby, D.K., Elk, S., Berez, S. (2020). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
14. Siemens AG. (2022). *AI-Driven Employee Engagement Strategies*. Internal White Paper.
15. Stacey, R.D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. Routledge.