

## **Психологічні механізми в класичних моделях управління змінами: системний огляд Олександра Кравченко, аспірантка,**

<https://doi.org/10.67242/conference-2026-06>

**ПВНЗ «Європейський Університет», Київ, Україна**

*ORCID ID: 0009-0003-3734-0551*

Вступ. У матеріала здійснено системний огляд психологічних механізмів, що лежать в основі класичних і прикладних моделей управління змінами. Розглянуто модель Курта Левіна, восьмиетапну модель Джона Коттера, формулу змін Бекхарда-Гарріса, модель ADKAR та модель переходу Вільяма Бріджеса як взаємодоповнювальні підходи до пояснення індивідуальної та організаційної адаптації. Показано, що ефективність змін визначається не лише структурними рішеннями, а й когнітивними, емоційними та мотиваційними процесами, зокрема усвідомленням необхідності змін, переживанням невизначеності, формуванням готовності до дії та закріпленням нових форм поведінки. Обговорення. Проблема управління змінами посідає центральне місце в сучасній організаційній психології, оскільки будь-яка трансформація супроводжується перебудовою звичних способів діяльності, зміною ролей, очікувань і норм взаємодії. У цьому контексті класичні моделі управління змінами доцільно розглядати не тільки як управлінські алгоритми, а й як системи, що спираються на певні психологічні механізми (Lewin, 1947; Oreg et al., 2011). Модель Курта Левіна, побудована на триетапній логіці «розморожування - зміна - заморожування», є однією з найвпливовіших у дослідженні організаційних трансформацій. Її психологічне значення полягає в тому, що етап розморожування активізує усвідомлення недостатності наявних практик, знижує інерцію поведінки та створює умови для перегляду установок. Етап зміни пов'язаний із засвоєнням нових форм поведінки, тоді як заморожування забезпечує стабілізацію нових норм, зниження невизначеності та посилення відчуття передбачуваності (Lewin, 1947; Burnes, 2004). Восьмиетапна модель Джона Коттера розкриває інший важливий вимір - роль лідерства, комунікації та колективної залученості. Створення відчуття терміновості мобілізує увагу до проблеми, формування коаліції сприяє виникненню соціальної підтримки, а комунікація бачення полегшує когнітивну структурування змін. Надання повноважень, досягнення короткострокових перемог і закріплення результатів посилюють мотивацію та формують віру в ефективність нового порядку (Kotter, 1996). Формула Бекхарда-Гарріса доповнює ці підходи мотиваційним виміром, підкреслюючи, що зміни можливі лише за умови поєднання незадоволеності теперішнім станом, чіткого бачення майбутнього та реалістичної першої дії. З психологічного погляду ця модель демонструє, що готовність до змін формується не тільки через раціональне розуміння необхідності перетворень, а й через емоційне переживання розриву між наявним і бажаним станом (Beckhard & Harris, 1987). Особливу цінність для аналізу індивідуального виміру змін має модель ADKAR, у межах якої зміна описується як послідовність особистісних результатів: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. На відміну від організаційно-етапних моделей, ADKAR концентрується на тому, що трансформація відбувається лише тоді, коли кожен працівник проходить через усвідомлення необхідності змін, внутрішню мотивацію, набуття знань, розвиток умінь і позитивне підкріплення нової поведінки (Hiatt, 2006). З психологічної точки

зору ця модель особливо корисна для пояснення того, чому навіть добре сплановані зміни можуть бути неуспішними без індивідуального прийняття з боку працівників. Не менш важливою є модель переходу Вільяма Бріджеса, яка чітко розрізняє зовнішню зміну та внутрішній перехід. Її структура – «завершення», «нейтральна зона», «новий початок» – дозволяє описати емоційний досвід втрати, невизначеності та поступового формування нової ідентичності (Bridges, 2009). На відміну від моделей, що зосереджуються переважно на процедурному впровадженні змін, підхід Бріджеса акцентує на тому, що працівники мають прожити психологічне завершення старого етапу, перш ніж прийняти новий. Саме цей аспект є особливо важливим для зниження опору, оскільки ігнорування емоційної складової часто призводить до формального, а не реального прийняття змін (Piderit, 2000; Oreg, 2003). Отже, системний огляд класичних і прикладних моделей управління змінами демонструє, що їх об'єднує спільний психологічний фундамент: усвідомлення необхідності змін, подолання супротиву, регуляція невизначеності, формування нових поведінкових патернів і підтримка внутрішньої мотивації. Найефективнішими є ті підходи, які поєднують структурну логіку управління з увагою до емоційних, когнітивних і мотиваційних процесів учасників змін (Oreg et al., 2011; Vakola, 2014). У зв'язку з цим перспективним напрямом є інтеграція моделей Левіна, Коттера, ADKAR і Бріджеса в єдину психологічно чутливу рамку організаційних трансформацій. Висновки. Психологічні механізми є невід'ємною складовою класичних моделей управління змінами. Їх аналіз дозволяє зрозуміти, що успішність трансформацій залежить від поєднання раціонального планування, емоційної підтримки, комунікації та формування внутрішньої готовності до змін. Інтеграція організаційних і психологічних підходів підвищує ймовірність стійкого прийняття нововведень у колективі (Kotter, 1996; Hiatt, 2006; Bridges, 2009). Література: Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680> Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). *Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and readiness for change*. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-352. <https://doi.org/10.1037/a0021100> Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). *Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550> Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd ed.). Addison-Wesley. Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications. Miller, K. I., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80. Piderit, S. K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.