

Adela Barabasz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OPÓR WOBEC ZMIAN W UJĘCIU PSYCHODYNAMICZNYM

1. Wstęp

Atrakcyjność zmiany z punktu widzenia badaczy wydaje się związana z zarówno powszechnością zmiany w ludzkim życiu, jak i z tym, że jest ona zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym. Istnieje dość powszechna zgoda co do tego, że zmiana, będąc wyzwaniem oraz źródłem obaw i niepokoju, jednocześnie niesie ze sobą nadzieję. Jako źródło negatywnych odczuć i emocji dostarcza również silnych pozytywnych wrażeń. Jak wiadomo, każda zmiana jest przejściem z sytuacji dobrze znanej do sytuacji nowej i nieznanej. Pojawia się wówczas psychologicznie zrozumiata obawa, ale rodzi się również ciekawość, a przede wszystkim nadzieja lub wręcz wiara w lepszą przyszłość. Obawy i niepewność pracowników organizacji są z jednej strony źródłem ich oporów wobec zmian, z drugiej zaś – ich pozytywna postawa oraz zaangażowanie decydują o powodzeniu zmian.

P. Lawrence twierdzi, że sygnały oporu przed zmianą są w taki sam sposób użyteczne, jak ból, który sygnalizuje, że jakieś funkcje somatyczne nie działają w sposób właściwy [Donnelly, Gibson, Ivancevich 1992, s. 183]. Opór bowiem, podobnie jak ból, nie mówi, co jest złe, mówi jedynie, że coś jest złe. Nie ma więc większego sensu przezwyciężanie oporu bez poznania jego natury, tak jak najrozsądniej jest poznać przyczynę bólu zanim zaczniemy z nim walczyć.

Gdy patrzymy na zmianę jako naturalne zjawisko towarzyszące człowiekowi przez całe życie, wówczas nie dostrzegamy zmian. Zachodzą one w sposób naturalny, bez naszej woli i świadomości. Czasem chcielibyśmy ten proces przyspieszyć, a czasem opóźnić, w istocie jednak nasz wpływ na nie jest niewielki. Tego typu zmiany nazwano rozwojowymi lub ewolucyjnymi, podkreślając ich powolność, nieuchronność, naturalny charakter, który jest wręcz kryterium zdrowia czy też normy. Zupełnie inny charakter mają zmiany radykalne, często nazywane zmianami rewolucyjnymi. Zazwyczaj pojawiają się nagle, burzą dotychczasowy stan rzeczy, przebiegają w sposób gwałtowny, wymykając się próbom kontroli. Jeśli się przyjmie rozwojowy punkt widzenia, to można też uznać, że pewne gwał-

townie przebiegające zmiany mają charakter normatywnego kryzysu. W odniesieniu do jednostki przykładem tego jest kryzys okresu adolescencji, zaś w przypadku organizacji – model rozwoju organizacji proponowany przez L. Greinera. Do dychotomicznej klasyfikacji zmian typu ewolucja–rewolucja należałoby dodać jeszcze jeden rodzaj zmian. Są nimi zmiany celowe i zaplanowane. Zmiany takie mają przebiegać według założonego planu, a jeśli pojawiają się jakieś odchylenia od wstępnych ustaleń, to pozostają one pod kontrolą inicjatorów zmian. Tego typu zmiany widzielibyśmy najchętniej w życiu gospodarczym, dają one bowiem poczucie wpływu na zachodzące zdarzenia i kontroli nad nimi. Niezależnie od tego, jak iluzoryczne jest to poczucie kontroli, wyraźnie wpływa ono na poczucie bezpieczeństwa uczestników zmian, a jego brak zwykle bywa najsilniejszym źródłem oporu wobec zmiany. Jednakże, jak pokazuje praktyka, także w sytuacji zmian celowych i zaplanowanych nie sposób uniknąć zróżnicowanych form oporów wobec tych zaplanowanych, świadomie podejmowanych zmian. Nawet jeśli towarzyszy im poczucie konieczności dokonania zmian, pojawiają się zachowania będące wyrazem biernego, a czasem także aktywnego oporu wobec zmian. Teoretycy i praktycy zarządzania zadają więc sobie nieustannie pytanie, jak efektywnie radzić sobie z owym oporem wobec zmian?

W artykule przedstawiono możliwości, jakie daje wykorzystanie wiedzy o osobowości człowieka do lepszego zrozumienia oporu wobec zmian, jakie zachodzą w obszarze organizacji, przede wszystkim, gdy zmiana ma charakter zmiany zaplanowanej, świadomie podejmowanej przez pracowników przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystana została typologia oporów wobec zmian, jaką zaproponowali D. Munjack i L. Oziel [1978].

2. Ewolucja *versus* rewolucja

Słowo „ewolucja” pochodzi od łacińskiego *evolutio* i oznacza rozwijanie zwoju, otwarcie księgi [Kopaliński 1983, s. 131]. W końcu XVII w. zaczęło ono oznaczać uporządkowany proces zmian przechodzący przez wyróżnialne stadia. Po raz pierwszy w tym znaczeniu słowa tego użył August Comte, jeden z pierwszych myślicieli o społeczeństwie, później Talcott Parsons i wielu innych badaczy (por. [Giddens 2003]).

Powołując się na prace J. Huxleya, A. Giddens twierdzi, że ewolucja, tak przyrodnicza, jak i społeczna, jest procesem samopodtrzymującym się, samowystarczalnym, ukierunkowanym w czasie, a zatem nieodwracalnym. Jej wynikiem jest każda nowość, każda odmiana, większa różnorodność, bardziej złożona organizacja, wyższy poziom świadomości i coraz bardziej samoświadoma działalność umysłowa ([Huxley 1956] za: [Giddens 2003, s. 3]).

Liczne teorie ewolucji dostarczają przykładów tego, co A. Giddens nazywa endogenicznymi modelami zmian, i które poddaje krytycznej ocenie w odniesieniu do życia społecznego. Tego rodzaju teorie ewolucyjne związane były z funkcjonalizmem. O związku między jednym a drugim stanowiskiem świadczą stosowane przez nie metafory organistyczne. Roślina czy organizm wyposażone są w we-

wewnętrzny mechanizm rozwoju i stopniowo ujawniają swe ukryte potencje. W tym podejściu zmiana ujmowana jest jako rezultat działania takiego wewnętrznego mechanizmu. Okoliczności zewnętrzne mogą sprzyjać rozwojowi lub go wstrzymywać, ale w rzeczywistości są one tylko tłem dla funkcjonowania wewnętrznego mechanizmu zmiany. Zgodnie z modelami ewolucyjnymi, zmiany przebiegają powoli i mają charakter kumulatywny ([Huxley 1956] za: [Giddens 2003, s. 3]).

Według E. Durkheima [1968], także ewolucja podstawowych instytucji społecznych zawsze przebiega powoli, ma więc charakter ewolucyjny. Natomiast rewolucja jest tylko zaburzeniem życia społecznego, niezdolnym do spowodowania w nim zasadniczych zmian. Ten sposób rozumienia zmiany pojawia się w teoriach, zgodnie z którymi ewolucja doprowadza do przemian rewolucyjnych. Przykładem mogą być poglądy Karola Marksa, według którego głównym czynnikiem napędowym zmiany społecznej jest rozwój sił wytwórczych danego społeczeństwa. W pewnej chwili istniejące instytucje społeczne uniemożliwiają dalszą ekspansję sił wytwórczych, co skutkuje właśnie rewolucją. W świetle tych poglądów należałoby przyjąć, że jedyną drogą rozwoju społecznego, jeśli chcemy uniknąć dramatycznych wydarzeń, jest właśnie droga ewolucyjna.

Termin „ewolucjonizm” oznacza wiele różnych stanowisk, a popularność koncepcji ewolucyjnych podlega dużym wahaniom. W znacznym stopniu dzięki Darwinowi apogeum popularności ewolucjonizmu w naukach społecznych przypadło na drugą połowę XIX w. Później koncepcje ewolucyjne wychodziły stopniowo z mody, zwłaszcza wśród antropologów, którzy ulegli wpływom relatywizmu kulturowego.

Według A. Giddensa [2003] termin „ewolucja” znaczy jednak coś więcej niż „rozwój” czy „zmiana”. Krytykuje on zastosowanie teorii ewolucjonistycznych w naukach społecznych. Twierdzi, że upychają one dzieje ludzkie w niepasujące do nich sztańce oraz prowadzą do wielu niepożądanych konsekwencji. A. Giddens uważa, że nie da się wskazać żadnego jedyne, suwerennego mechanizmu wyjaśniającego zmianę społeczną; nie istnieje wytrych dający dostęp do tajemnic społecznego rozwoju ludzi; niemożliwe jest więc sprowadzenie ich do jednego schematu, który pasowałby do głównych przemian zachodzących w różnego rodzaju społeczeństwach. W związku z tym, powołując się na stanowisko A. Giddensa, można byłoby uznać, że ani pojęcie rewolucji, ani ewolucji nie wyjaśniają w pełni mechanizmów zmian, jakie występują w życiu społecznym, włączając w to życie organizacji. Być może należałoby szukać innego modelu, który opisywałby złożoność procesu zmian w świecie społecznym.

3. Zmienność *versus* stałość osobowości

Istoty żywe zawsze reagują na bodźce działające z zewnątrz, dążąc do utrzymania w stanie niezmiennym swoich cech fizykochemicznych. Jakakolwiek ingerencja w nasz organizm i jego otoczenie, która zakłóca precyzyjnie wyregulowany poziom parametrów życiowych, wywołuje wiele reakcji mających na celu zapobieżenie zagrożeniu i przywrócenie stabilnego stanu wewnątrzkomórkowego. Po-

dobne procesy obserwujemy u człowieka, który próbuje zniweczyć wysiłki wzbudzenia w sobie potrzeby zmiany, by utrzymać homeostazę.

Wbrew pozorom jednak ciągle niewiele wiemy o istocie mechanizmów zmiany, która dokonuje się wewnątrz człowieka. Dziedziną wiedzy psychologicznej, która poszukuje klucza do zrozumienia ludzkiego zachowania, w tym także istoty zachodzących w człowieku zmian, są teorie osobowości.

J. Reykowski [1976, s. 323-330] wyróżnia trzy sposoby rozumienia wyrażenia „rozwój osobowości”:

- rozwój jako przyrost ilościowy – np. wzrost wiedzy i wiadomości, odporności na frustrację itp.;
- rozwój jako osiąganie dojrzałości – rozumiany jako zdolność do pełnienia określonych funkcji, jako osiąganie stanu doskonałości itp.;
- rozwój jako ukierunkowane zmiany jakościowe – rozumiany jako przechodzenie od funkcji prostych do złożonych, od czynności odtwórczych do twórczych, od łatwiejszych do trudniejszych.

Obserwacje pokazują, że niektórzy ludzie zachowują stałość osobowości przez długi czas, inni zmieniają się radykalnie, czasem pod wpływem jednego, ale traumatycznego zdarzenia. Problem z jednoznaczną oceną tych zjawisk wynika m.in. z faktu, że łatwiej zmienić określoną reakcję czy zachowanie, znacznie trudniej – przekonania i postawy, a najtrudniej – wewnętrzne mechanizmy i strukturę osobowości (por. [Messer, Warren 1990]). Anderson i Stewart twierdzą wręcz, że „jeżeli nie zaistnieje sytuacja, w której konieczność natychmiastowej zmiany postawy jest nieunikniona, oczywista i niezbędna jak pożar, który nakazuje natychmiastowe opuszczenie budynku ludzie zawsze będą bronić swego *status quo*” [Anderson, Stewart 1983, s. 32].

Część psychologów uważa osobowość za względnie podatną na zmiany, inni wprost przeciwnie – traktują ją jako strukturę nie poddającą się zmianie. Różnice w poglądach wynikają z następujących czynników:

- z założeń teoretycznych na temat natury człowieka,
- ze sposobu definiowania osobowości,
- ze sposobu rozumienia pojęcia „zmiana”.

Większość badaczy reprezentuje stanowisko, że zmiana struktury osobowości nigdy nie jest możliwa. Zwolennicy teorii psychoanalitycznych uważają jednak, iż posługiwanie się metodą analityczną umożliwia dokonanie zmian w strukturze i podstawowych mechanizmach funkcjonowania osobowości. Istnieją dowody, że przynajmniej niektóre aspekty osobowości można zmienić na lepsze, zwłaszcza w sytuacji przychylności i wsparcia ze strony drugiego człowieka. Nie ulega też wątpliwości, że trudniej zmienić emocje i uczucia, znacznie łatwiej – myśli i przekonania oraz zachowanie [Pervin 2002; Czabala 1997]. Można więc uznać, że osobowość podlega zmianie, choć jedynie w pewnych granicach i z zachowaniem określonych warunków, które pozwalają na jej dokonanie. Dobrą tego ilustracją jest prześledzenie, w jaki sposób zmiana dokonuje się w procesie psychoterapii. Jak wiadomo, podjęcie psychoterapii wymaga świadomej decyzji i zaangażowania w ten proces, mimo to opór przed zmianą podczas psychoterapii jest jednym z najtrudniejszych i

najważniejszych problemów z punktu widzenia zarówno terapeuty, jak i osoby poddającej się terapii z własnej, w założeniu nieprzymuszonej, woli.

Na podstawie obserwacji przejawów, form i mechanizmów oporu wobec zmian w warunkach funkcjonowania organizacji można odnieść wrażenie, iż w istocie mamy do czynienia z bardzo podobnymi zjawiskami, jak te, które obserwuje się w trakcie procesu psychoterapii. Interesujące więc wydaje się wykorzystanie doświadczeń związanych z oporem występującym w procesie psychoterapii do lepszego zrozumienia i bardziej efektywnego radzenia sobie z oporem wobec zmian w praktyce zarządzania organizacjami.

4. Psychodynamiczna teoria oporu wobec zmian

Zmiana jest ważnym terminem w psychoterapii. Zmiana w sensie rozwojowym oznacza każdy postęp, od bardziej prymitywnego, popędowego zachowania czy organizacji, do zachowań dojrzałych lub społecznie akceptowanych. Można byłoby wręcz stwierdzić, że celem psychoterapii jest zmiana w najogólniejszym tego słowa znaczeniu.

Zarówno przedstawiciele podejścia psychodynamicznego, jak poznawczo-behawioralnego zakładają, że opór jest naturalnym, nieodłącznym elementem zmiany. Może być naturalną i zdrową reakcją, mającą na celu powstrzymanie biegu zdarzeń, po to, by mieć czas na dogłębne przeanalizowanie ewentualnych skutków mającej się dokonać zmiany. Opór wobec zmian bywa też formą obrony przed poczuciem dyskomfortu lub efektem lęku przed sukcesem.

J.A. Kottler [2003], pisząc o oporze w psychoterapii, przyjmuje założenie, że wynika on z tego, iż pacjenci usilnie walczą o zachowanie homeostazy w swoim życiu. Zachowując się w ten sposób, starają się radzić sobie w życiu najlepiej, jak umieją, oraz utrzymywać się na powierzchni za wszelką cenę. Większość ludzi stara się pokonywać trudności za pomocą strategii, których się wcześniej nauczyli, nawet jeśli są one dysfunkcyjne w danej chwili. Z jednej strony ich celem jest sprawowanie możliwie najpełniejszej kontroli nad swoim otoczeniem, z drugiej zaś podlegają one wpływowi zdarzeń i ludzi. Wobec konieczności zmiany ludzie zazwyczaj pragną, by ktoś ich zrozumiał. Otwiera to ogromne możliwości i stawia wyzwanie menedżerom, pod warunkiem jednak, że będą oni chcieli i umieli z tej szansy skorzystać.

Działanie psychoterapeutyczne, by było skuteczne, wymaga spełnienia wielu warunków ze strony zarówno pacjenta, jak i terapeuty. Jednym z najistotniejszych jest silna motywacja do zmiany. Tymczasem okazuje się, że w trakcie psychoterapii, której istotą jest zmiana w szerokim rozumieniu, pomimo deklarowanej na początku silnej motywacji, pojawia się opór, który manifestuje się w różny sposób – od milczenia, poprzez spóźnienia, opuszczanie sesji, negowanie jej sensu, aż po przerywanie rozpoczętego procesu terapii. Należałoby wręcz uznać, że opór jest stałym elementem psychoterapii, a praca nad oporem, zrozumienie jego źródeł i znaczenia jest jednym z najważniejszych czynników przyczyniających się do postępu w procesie leczenia.

W tak ważnym nurcie dla psychoterapii, jaką jest psychoanaliza, mówi się o trzech typach zmian: zmianie funkcjonalnej, zmianie strukturalnej i zmianie *ego*. Zmiana strukturalna jest powszechnie uznawana za cel psychoanalizy. Warunkiem trwałych rezultatów psychoanalizy (psychoterapii) jest właśnie zmiana strukturalna. Zmiany te polegają na modyfikacjach w ramach każdej z głównych instancji aparatu psychicznego. Modyfikacje owe redukują konflikty między instancjami psychicznymi (*id*, *ego*, *super ego*), dzięki czemu relacje między nimi stają się bardziej harmonijne, a skutki zmian mają szeroki zakres i są trwałe.

D.J. Munjack i L.J. Oziel [1978, s. 122-138] sklasyfikowali różnorodne rodzaje oporu, jakie pojawiają się w trakcie psychoterapii. Gdybyśmy uznali uniwersalność ich klasyfikacji, można byłoby mówić o pięciu typach oporu wobec zmian. Różnią się one przyczynami, które dany typ oporu uruchamiają, z tego powodu wymagają odmiennego sposobu przeciwdziałania.

Opór typu I wynika z faktu, że człowiek nie rozumie, czego inicjator zmiany od niego chce; nie wie też, jakie są oczekiwania wobec niego w tej nowej sytuacji. Osoba podlegająca zmianie ma niewielką wiedzę (lub nie ma jej w ogóle) o tym, z czym wiąże się, z czego wynika, po co i dokąd ma prowadzić zmiana. Aby zlikwidować opór, inicjator zmiany (terapeuta, agent zmiany, przełożony itp.) powinien więc jasno określić wymagania, role i cele procesu zmiany (terapii, zmiany organizacyjnej), dbając o klarowną komunikację podczas całego procesu zmiany.

Opór typu II charakteryzuje się tym, że człowiek nie wypełnia stawianych mu zadań, ponieważ brakuje mu wystarczającej wiedzy. Opór nie wynika z jego złej woli czy niechęci, lecz z tego, że człowiek nie potrafi wykonać stawianych mu zadań – nie ma niezbędnej wiedzy lub umiejętności. W takiej sytuacji, by zapobiec wystąpieniu oporów wobec zmian, należy stawiać zadania, które nie będą przekraczały możliwości ich wykonania przez konkretne osoby.

Wyznacznikiem **oporu typu III** jest brak motywacji do zmiany lub jakiegokolwiek wysiłku, którego wymaga zmiana. W takiej sytuacji wszelkie zabiegi i starania inicjatora zmiany napotykać apatię i obojętność z drugiej strony. Tego typu zachowania zazwyczaj wynikają z niepowodzeń doznawanych w przeszłości lub z braku wiary we własne siły. A. Ellis [1985] dowodzi, iż w większości przypadków zniechęcenie wynika z nieadekwatnych oczekiwań wobec rzeczywistości i z sabotowania własnych wysiłków. Z tego typu oporem mamy do czynienia również wtedy, gdy człowiek nie dostrzega żadnych korzyści płynących ze współpracy i z zaangażowania. Jeśli więc chcemy wywołać bardziej aktywną postawę, należy wzbudzać nadzieję oraz budować pozytywne oczekiwania, koncentrując się w początkowej fazie przygotowania do zmian na poszukiwaniu wszelkich możliwych źródeł motywacji służącej zaangażowaniu się w proces zmian. Niejednokrotnie bowiem w tego typu przypadkach sama świadomość i poczucie, że jest źle, nie wystarczają do podjęcia efektywnych działań sprzyjających wprowadzeniu i utrwaleniu zmian.

Typ IV oporu wobec zmian wywodzi się z lęku i poczucia winy. Dzieje się tak wówczas, gdy nowa sytuacja zmusza człowieka do skonfrontowania się z trudnym dla niego doświadczeniem, emocją, stanem, wyobrażeniem. Człowiek wtedy stara

się, zazwyczaj nieświadomie, przeciwdziałać jakimukolwiek postępowi czy rozwijaniu się owej „nowej sytuacji”. Pojawia się lęk przed oceną oraz przed bólem czy przykrością, jaką może wywołać konfrontacja z problemami. Najbardziej podstawowe i konstruktywne działanie w takiej sytuacji to udzielenie wsparcia, budowanie zaufania, praca nad samoakceptacją oraz bieżąca interpretacja i wyjaśnianie tego, co aktualnie się dzieje.

Podłożem oporu typu V są wtórne korzyści z istniejącego *status quo*. Oddalają one ryzyko podjęcia działań służących rozwojowi i zmianie. Osoba reagująca w ten sposób, skierowując uwagę na otoczenie, nie musi podejmować wysiłków związanych ze zmianą. Zakłada ona, że to inni powinni się zmienić, zrobić coś, żeby było lepiej. Człowiek, uparcie tkwiąc w przeszłości, nie jest w stanie myśleć ani o teraźniejszości, ani o przyszłości. W efekcie pozostaje w bezpiecznym i dobrze sobie znanym położeniu, nawet jeśli jest ono godne pożałowania, zamiast podjąć trud trwałej zmiany swego postępowania. Skłonienie takiej osoby, by podjęła wysiłek i przyznała się do gier, jakie prowadzi w celu uniknięcia zmiany, jest bardzo ważnym krokiem prowadzącym do wzięcia odpowiedzialności za siebie. Niestety, jest to także krok bardzo trudny do zrealizowania, wymaga zwykle dużego wyczucia i zaufania stron zaangażowanych w ten proces. W przeciwnym wypadku może nastąpić „usztynwienie” stanowisk i nasilenie się oporu wobec zmian.

Zakładając, że można mówić o istnieniu w organizacji konstruktu przypominającego osobowość, działania wynikające z przyjęcia proponowanego rozumienia oporów występujących w procesie psychoterapii, analogicznie do działań psychoterapeutycznych, mogą ułatwić menedżerom radzenie sobie z oporem wobec zmian w organizacji.

5. Podsumowanie

Obecność sił i mechanizmów sprzyjających zmianie i przeciwdziałających jej stanowi szczególne wyzwanie dla osób odpowiedzialnych za efektywne wprowadzanie zmian. Psychologowie twierdzą, że im więcej wiemy o sobie, tym skuteczniej możemy wpływać na zachowanie zarówno swoje, jak i innych ludzi. Wydaje się, że w takich dziedzinach psychologii, jak teorie osobowości oraz psychoterapia, kryją się ogromne pokłady wiedzy i doświadczenia praktycznego, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane do zwiększania efektywności kierowania zmianami i osłabiania oporu wobec zmian lub wykorzystywania go w sposób zwiększający szanse na sukces organizacji.

Literatura

- Anderson C.M., Stewart S. (1983), *Mastering Resistance: A Practical Guide to Family Therapy*, Guilford Press, New York.
- Czabala J.C. (1997), *Czynniki leczące w psychoterapii*, PWN, Warszawa.
- Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J. (1992), *Fundamentals of Management*, Homewood, Irwin Inc., Boston.
- Durkheim E. (1968), *Zasady metody socjologicznej*, PWN, Warszawa.
- Ellis A. (1985), *Overcoming Resistance*, Springer, New York.

- Huxley J. (1956), *Evolution, Cultural and Biological*, [w:] W. C. Thomas, *Current Anthropology*, University of Chicago Press, Chicago.
- Giddens A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Kopaliński W. (1983), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kottler J.A. (2003), *Opór w psychoterapii. Jak pracować z trudnym klientem?*, GWP, Gdańsk.
- Messer S.B., Warren S. (1990), *Personality Change and Psychotherapy*, [w:] *Handbook of Personality: Theory and Research*, red. L.A. Pervin, Guilford, New York.
- Munjack D.J., Oziel L.J. (1978), *Resistance in the Behavioral Treatment of Sexual Dysfunction*, „Journal of Sex and Marital Therapy”, nr 4.
- Pervin L.A. (2002), *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk.
- Reykowski J. (1976), *O rozwoju osobowości*, „Psychologia Wychowawcza”, nr 3.

RESISTANCE TO CHANGE – PSYCHODYNAMIC POINT OF VIEW

Summary

An article presents some possibilities of using psychological knowledge about personality for better understanding of organizational life. That kind of knowledge can improve our coping with resistance to change, and more over it can improve a management practice. The author discusses five types of resistance to psychotherapy and argues that they are very useful and will help equip managers with the analytical skills necessary to enhance their performance.