

Михаил Литвак

**ПСИХОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ.  
КОМАНДОВАТЬ  
ИЛИ  
ПОДЧИНЯТЬСЯ?**



Издательство «АСТ»  
Москва

УДК 159.9  
ББК 88.37  
Л64

В оформлении переплета используется фотография Михаила Литвака (фотограф — Любченко Юлия Сергеевна).

### **Литвак, Михаил**

Л64 Психология управления. Командовать или подчиняться / Михаил Литвак. — М. : Издательство АСТ, 2025. — с. : илл.

ISBN 978-5-17-164048-4 (переплет)

ISBN 978-5-17-165171-8 (обложка)

Книга делится опытом автора в проведении групповой психотерапии и консультаций. В ней рассказывается о том, как работают неформальные группы и какие процессы в них происходят, такие как интриги и обсуждения.

Автор предлагает методы, которые помогают превратить обычные группы в творческие команды, где задачи решаются спокойно и без давления. Также описывается, как можно управлять группой, даже если ты не являешься ее лидером.

Издание предназначено для врачей, психологов, учителей, руководителей и всех, кто хочет улучшить свое положение в группе. Оно также может служить учебным пособием по психологии управления.

УДК 159.9

ББК 88.37

ISBN 978-5-17-164048-4 (переплет)

ISBN 978-5-17-165171-8 (обложка)

© М. Литвак, наследники

© ООО «Издательство АСТ»

# **Предисловие к девятнадцатому изданию 2009 г.**

Книга уже выдержала много изданий без правки. Появился кое-какой новый материал. Мы его решили сюда включить. Раньше интерес к книге проявляли только читатели, которые еще не стали руководителями, но с ее помощью ими стали. Сейчас, в период кризиса, интерес к этой книге появился и у тех руководителей, которых кризис как следует потрепал. Кроме того, появился и новый материал, связанный с психологией управления. Кое-что я внес в это издание. Если эти новинки понравились, буду и дальше вносить усовершенствование в эту книгу. Конечно, народ — движущая сила истории, но идет история по пути, который указывают руководители. И если руководители сбиваются с пути, то последствия могут быть катастрофическими для предприятия.

# Предисловие ко второму изданию 2002 г.

Первое издание этой книги вышло в 1997 г., и более книга не переиздавалась. Однако в последнее время издательство и я стали получать письма с заказами на эту книгу, а цена, за которую ее можно было приобрести на книжных рынках, стала доходить до 200–300 руб. Все это побудило выпустить книгу новым изданием. Но за это время появился новый материал. В частности, появились наработки по управлению толпой, четче сложились представления о работе с алкогольными группами, появились новые материалы о проблемах управления в семье, наметилась типология руководителей и подчиненных, лидеров и ведомых, вождей и масс.

Кроме того, появилась мысль о том, чтобы эту книгу превратить из научно-популярного издания в практическое руководство по психологии управления. В связи с этим в книге иначе структурированы главы, появились новые разделы, что поможет читателю сразу найти нужный материал. Увеличилось количество производственных афоризмов. В конце книги приведен список использованной литературы.

Книга в основном рассчитана на тех, кто считает, что не дошел до своей конечной точки роста, согласен менять себя и свой алгоритм поведения.

Книгу нельзя считать учебником. Она не привязана ни к какой вузовской программе по управлению. Она

не мелко перемолотая котлета, а скорее бифштекс, разжевать который можно довольно крепкими интеллектуальными зубами. В ней, может быть, не так много ответов, но достаточно много вопросов. Но и суть современной психологии и психотерапии не столько в том, чтобы отвечать на вопросы, сколько в том, чтобы их задавать. Ответы на них вы найдете сами, мой дорогой читатель. Кроме того, здесь больше материала, который позволяет понять, где корень проблемы, основной узел, который следует развязать, чем конкретных рекомендаций, куда ударить.

В книге встречаются просторечные обороты и очень мало научной терминологии, за что прошу прощения у представителей чистой науки. Моя задача быть понятным тем, ради кого я работаю, а что обо мне подумают те, которые моих книг не читают и не используют для своей работы, для меня не столь важно. Кроме того, в ней мало специфической научной терминологии. За это мои работы часто считают примитивными. Но то, что просто, не всегда примитивно.

В этой книге я также старался в новом свете показать те вещи, на которые мы зачастую вообще не обращаем внимание. Глупость, вошедшая в привычку, уже не воспринимается как глупость и не замечается как глупость. Меры не принимаются. Дело страдает. Маленький пример. Многие студенческие аудитории построены в виде амфитеатра. Но это затрудняет усвоение материала. Трудно принять информацию гномика, который что-то там делает внизу. Но не могу же я ставить вопрос о перестройке всех аудиторий. Я стал читать лекции, став на стол, т.е. сравнившись по росту с сидящими наверху студентами. Внимание слушателей увеличилось, следовательно, и усвояемость стала большей.

Так вот, я стараюсь быть понятным вами, мои дорогие читатели, вами, которые не знают научной термино-

логии. И я использую все имеющиеся для этого средства. А просторечные слова и обороты довольно часто основную мысль делают более ясной. Как отмечал Э. Берн, «иногда в светлой комнате легче ориентироваться, чем в потемках». Кроме того, некоторые мои герои именно так говорили. Я просто записал их речи. Здесь я последовал примеру А. С. Пушкина, Я. Гашека и многих других классиков, использовавших народную речь. В качестве защитника я беру себе Я. Гашека, который в ответ на критику писал следующее: «Люди, которых коробит от сильных выражений, просто трусы, и такие слабые люди наносят наибольший вред культуре и общественной морали. Они хотели бы превратить весь чешский народ в сентиментальных людишек, онанистов псевдокультуры... Такие люди страшно негодуют, но ходят по общественным уборным читать непристойные надписи на стенах. Правильно было когда-то сказано, что человек, получивший здоровое воспитание, может читать все. Осуждать то, что естественно, могут лишь люди духовно бесстыдные, изощренные похабники, которые, придерживаясь гнусной лжеморали, не смотрят на содержание, а с гневом набрасываются на отдельные слова».

А теперь несколько слов о том, чем отличается второе издание от первого.

Существенным образом переработана первая глава. Ее объем составил чуть ли не половину книги. Подробно описана психология толпы и вождя. Детально описаны структуры карьеристских групп, культурно-развлекательных и алкогольных. Даны практические рекомендации с точки зрения как начальника, так и подчиненного. Но все-таки много места уделяется диагностике. С нашей точки зрения, это самое важное. Еще Козьма Прутков нам рекомендовал смотреть в корень. Важность выяснения причины иллюстрирует

один американский анекдот. Некто пригласил к себе механика починить котел, обогревающий его дом. Механик долго обследовал его, что-то измерял, а потом взял молоток и ударил по котлу один раз. Котел заработал. Механик выставил счет в 100 долларов. Заказчик попросил дать калькуляцию. В ответ он получил следующий счет:

1. Удар молотком по котлу — 1 доллар.
  2. Определение места, куда ударить,— 99 долларов.
- Всего 100 долларов.

У меня, конечно, рекомендаций больше. Я даже в приложение вынес информацию отдельным блоком «Как устроиться на работу».

# Предисловие к первому изданию 1997 г.

Эту книгу я написал специально для Вечных Принцев, постоянно подающих надежды и постоянно не оправдывающих их (психологический портрет Вечного Принца дан в моей книге «Психологический вампиризм»). Это отличники, которые, не столкнувшись с действительностью, блестяще окончив школу и институт, неплохо овладевшие специальными знаниями, вдруг затормаживаются в своем развитии. Их начинают обходить бывшие троечники, которые раньше еле-еле тянули в школе, были недоразумением в институте и бедствием в семье. К сожалению, Вечные Принцы, как правило, Королями не становятся.

В чем дело? Я мучительно искал ответ на этот вопрос. Как теперь понимаю, я сам был Вечным Принцем. Отлично учился по всем предметам без особого напряжения. Больше, пожалуй, других интересов не было. По-видимому они пресекались моими родителями. Как-то я пошел в секцию спортивной гимнастики. Моя мать, как потом выяснилось, подговорила врача, который снял меня с тренировок, сказав, что у меня порок сердца. О каком пороке сердца можно говорить, когда потом я достиг второго разряда по штанге, да и сейчас могу пробежать пять-семь километров? Большой проблемой было вырваться на студенческий вечер. В общем, «учись, сынок...».

К чему это приводит? К одиночеству! Неловкие физически, погруженные в занятия, не умеющие веселиться, не пользующиеся успехом у противоположного пола Вечные Принцы становятся объектом насмешек со стороны сверстников. Компенсацией являются книги. Уровень образования у них повышается, что еще более отдаляет их от сверстников. Учителя ставят их в пример другим, родители ими не нахвалятся, что делает их одиночество еще более глубоким. Фон настроения становится подавленным, на лице можно заметить следы постоянной легкой печали. Но в школе и институте у них еще есть надежда, что когда они приступят к работе, то тут уж покажут себя. Но, как вы понимаете, надеждам этим не суждено сбыться.

Во-первых, им не удастся устроиться так, как хотелось бы, во-вторых, вскоре выясняется, что их знания с передового фронта науки никому не нужны. Начальник, бывший двоечник, которого часто раздражает высокий культурный уровень молодого специалиста, показывает ему, что «работать — это не в институте учиться». Они выполняют самые невыгодные и непрестижные работы. Их обходят более бойкие двоечники и троечники. Кроме того, Вечные Принцы не умеют общаться с противоположным полом, скучны в компаниях.

Когда усердие и способности Вечных Принцев замечаются умным начальником и они получают повышение, успеха все равно нет. Неумение управлять людьми приводит к тому, что им садятся на голову подчиненные. Приходится все делать самим. Рано или поздно дела начинают идти плохо. Результат — их снимают с руководящей должности как не справившихся или они заболевают и уходят на свою прежнюю работу и в свое страдание. Хочется отметить, что болезнь носит упорный характер и нередко приводит к инва-

лидности. Излечить их трудно, так как болезнь является оправданием того, что из Принцев они не смогли попасть в Короли. Некоторые находят утешение в алкоголе. Тематика пьяных разговоров — «как мне не повезло в жизни (с начальником, женой, детьми, обстоятельствами и т.д.)».

После института я попал на кадровую службу в армию, что не соответствовало моим представлениям о карьере. Там действительно пришлось лихо. Была и чума, и холера, и крупные аварии, о которых тогда не писали в газетах. Но если бы я не ныл, а старался приспособиться к обстоятельствам, как советовал коллега по несчастью, мой первый сосед по общежитию, то, может быть, я бы не заболел, а стал бы космонавтом, как он. Будем помнить, что в любых обстоятельствах у нас есть возможность выбора. Как писал **В. Франкл**, видный психолог и психотерапевт, узник фашистских концентрационных лагерей, *одни становятся свиньями, другие в тех же условиях святыми, ибо в горниле страданий выковывается личность.*

Но я вас не призываю страдать, дорогие мои Вечные Принцы. Наоборот, хочется, чтобы вы страдали поменьше. Вот поэтому и пишу про психологию управления. Может быть, эти знания помогут вам избежать многих неприятностей, и общество не потеряет своих гениев. Думается, что книга пригодится и руководителям, которые не считают, что уже достигли совершенства в искусстве управления.

Конечно, я не претендую на полное изложение социальной психологии, но если вас заинтересует психология управления, буду считать свою задачу выполненной. Хотелось бы, чтобы процесс управления доставлял вам наслаждение, а не приводил к неврозам и психосоматическим заболеваниям. Ведь каждый из нас бывает и начальником, и подчиненным, если не на производ-

стве, то в семье. Вначале определяю основные понятия социальной психологии. Потом расскажу, как приспособить коллектив к себе, как вести себя во вновь организованной группе, как избавиться без конфликтов от конфликтного подчиненного, как снять начальника. Все примеры взяты из реальной жизни.

# Введение

Вначале я хотел назвать эту книгу «Администрировать или управлять?». Сейчас задаю этот вопрос вам. Если вы предпочитаете администрировать, у вас это получается и вы достигли того, чего добивались, вам незачем приобретать эту книгу. Но прошу вас прочесть еще пару страниц.

В книге обсуждаются вопросы управления. Но вначале поясню, как я понимаю администрирование и управление. Сразу же приведу конкретный пример.

«Немедленно купите эту книгу. Обязательно прочтите от корки до корки и законспектируйте, потом при всяких затруднениях обращайтесь за помощью к ней. Если вы это не выполните, будете строго наказаны!»

Это, вы сами понимаете, пример грубого администрирования. Здесь такой номер не пройдет. Но на производстве некоторое время им можно пользоваться. Даже иногда создается впечатление, что администрирование дает более быстрый результат. Но ко мне за помощью обращались жертвы такого администрирования, и не только подчиненные, но и начальники, использующие такой метод работы со своими подчиненными, нередко уже в качестве пациентов. (Статистика показывает, что администраторы очень часто болеют неврозами и психосоматическими заболеваниями.)

Так вот, дорогой читатель, у меня нет возможности администрировать с вами. Поэтому приходится управлять вами, что я и пытаюсь сейчас делать. Я очень хочу, чтобы вы немедленно купили эту книгу. Я очень хочу, чтобы вы прочли ее от корки до корки и законспектировали. Я очень хочу, чтобы вы при всяких затруднени-

ях обращались за помощью к ней. Более того, я хочу, чтобы в тех случаях, когда вы не найдете в книге ответов на возникшие у вас вопросы, вы обратились ко мне.

Поэтому я должен был написать книгу так, чтобы она действительно помогала вам удовлетворять ваши потребности, тогда у вас появится желание приобрести ее. Если вам будет интересно, вы ее прочтете от корки до корки. А если она поможет вам хотя бы раз решить проблемы, при всяких затруднениях вы будете обращаться за помощью к ней. И если в книге вы не найдете ответов на интересующие вас вопросы, вы обратитесь ко мне. Таким образом, вы будете делать то, что хочется мне, но вы даже не заметите, что я вами управляю, ибо это вы будете делать не по моему приказу, а по своей воле.

При управлении, таким образом, мне удастся сделать так, что мой партнер (подчиненный, ученик, больной, член семьи и т.п.), выполняя мое распоряжение, одновременно исполняет свои желания и удовлетворяет свои потребности.

Идеальным управленцем следует считать Императора, с которым общался Маленький Принц, герой одноименного произведения французского писателя Экзюпери. Этот Император не без оснований считал, что у него неограниченная власть над всем. Маленький Принц попросил его приказать Солнцу закатиться. Тот отказался отдать такое распоряжение, тонко подметив, что еще не появились условия для исполнения такого распоряжения. И если Солнце его не выполнит, оно не будет виновно в неисполнении, а будет виноват он, Император. Но когда появятся для этого условия, он отдаст приказ и убежден, что его приказ будет выполнен без возражений и немедленно.

Трудности процесса управления заключаются вот в чем. Управленцу приходится брать ответственность

за неудачу **только** на себя. Ведь если мой подчиненный не выполняет мои распоряжения, за это несу ответственность **я**. Нужно знать свои кадры и не давать распоряжения тем сотрудникам, которые не могут их выполнить. Если я плохо читаю лекцию и студенты меня не слушают, то несу ответственность за это я. Я не нашел нужных слов. В одном институте ввели свободное посещение лекций. Вскоре посещаемость у многих преподавателей стала приближаться к нулевой отметке. Вы думаете, что что-то стали советовать преподавателям? Конечно нет. Просто опять ввели обязательное посещение лекций.

При таком подходе нельзя обижаться на жену. Ведь сам ее выбирал. Также не годятся гневные слова в адрес своих детей. Ведь это же **мои дети**. Ведь у них мои гены и мое воспитание. Будем помнить, что отсутствие воспитания — это тоже метод воспитания. Вот почему, мой дорогой читатель, если вы администрируете в семье и на производстве и у вас все в порядке, то, ради бога, не начинайте заниматься управлением.

Администрирование имеет ряд достоинств: быстрота выполнения, отсутствие возражений и ощущение собственной силы и значительности. Можно не думать, не подбирать нужных слов. Но только помните, что администрирование всегда вызывает сопротивление, иногда неосознаваемое. Нередко приходится прибегать к принуждению, подавлять инициативу, руководитель не получает обратной связи от подчиненных и то и дело оказывается дезинформированным. Может развиваться наущничество. В коллективе обязательно будут идти сплетни.

В глубине коллектива будет назревать бунт. Если вы администрируете, не удивляйтесь, что после защиты диссертации, получения вознаграждения, крупного материального положения подчиненный вдруг уволь-

няется. Он в душе своей уже уволился. Просто он выжидал до тех пор, пока не решит ту задачу, удовлетворяющую его интересам, которую можно решить на вашем предприятии.

Если вы администрируете, не удивляйтесь, что после того, как вас снимут с должности, через несколько дней подчиненные забудут, как вас зовут, а вы сами будете считать, что вас предали.

Если вы администрируете, не удивляйтесь, что ваш бывший подчиненный, став вашим начальником, попытается как можно быстрее от вас избавиться.

Если вы добиваетесь одиночества как финала вашей жизни, то администрируйте. Администрируйте везде. На производстве и в семье, на отдыхе и во время поездок на транспорте. Чем чаще и интенсивнее вы будете администрировать, тем быстрее достигнете заветного результата.

Но имейте в виду, дорогие администраторы, что вы и сейчас одиноки. Ведь на равных общаться вы не умеете. Вам нужно всех давить. Ваш девиз: «Боится — значит, уважает». Внутри у вас глухая, иногда неосознаваемая свободно плавающая тревога. И вы чувствуете себя спокойно только тогда, когда администрируете, когда люди беспрекословно выполняют ваши распоряжения, иногда с оттенком подбострастия, лести и славословия. Вам приходится допоздна задерживаться на работе. Для вас проблема — уехать в отпуск. А чувствуете вы себя более или менее сносно только тогда, когда видите, как люди подбострастно выполняют ваши распоряжения. Но делают они это только под вашим неусыпным оком. Ваша болезнь превращается в праздник для всего коллектива. А когда вы отдыхаете в санатории, то по одной путевке отдыхают все ваши подчиненные.

В общем, продолжайте. И вот почему. Если вы перейдете на управление, то на первых порах дела пойдут