

### **3. Кейс «Сложные переходы»**

Тони Старк только что закончил свою первую неделю в Reese Enterprises и решил поехать на север штата в небольшой домик на берегу озера, чтобы немного порыбачить и отдохнуть. Тони работал в течение предыдущих десяти лет в компании O'Grady, но O'Grady в последнее время пережила тяжелые времена и недавно закрыла несколько своих операционных групп, включая Tony's, чтобы сократить расходы. К счастью, опыт и рекомендации Тони позволили довольно легко найти другую должность. Пока он ехал по межштатной автомагистрали, он размышлял о последних десяти годах и очевидной ситуации в Reese Enterprises.

В O'Grady дела шли отлично. Тони был частью команды с первого дня. Работа полностью соответствовала его личным целям и ожиданиям, и Тони считал, что сильно вырос как личность. Его работа была оценена и признана; он получил три повышения по службе и еще много повышений заработной платы.

Тони понравилась и сама компания. Фирма была децентрализована, что давало ее менеджерам значительную автономию и свободу. Корпоративная культура была спокойной. Общение было открытым. Казалось, что все всегда знали, что происходит, а если ты чего-то не знал, то это было легко узнать.

Люди были еще одним плюсом. Тони и трое других менеджеров часто ходили обедать и каждую субботу играли в гольф. Они хорошо ладили как в личном, так и в профессиональном плане и действительно работали вместе как одна команда. Их босс очень поддерживал их, оказывая им необходимую помощь, но при этом не мешая им и позволяя им работать.

Когда пришло известие о сокращении, Тони был опустошен. Он был уверен, что ничто не сможет заменить O'Grady. После того, как было объявлено об окончательном закрытии, он потратил всего несколько недель на поиск, прежде чем нашел сопоставимую должность в Reese Enterprises.

Пока Тони вел машину, он размышлял о том, что слово «сопоставимо», вероятно, было неправильным. Действительно, Reese и O'Grady были настолько разными, насколько это вообще возможно. Топ-менеджеры Reese, по-видимому, не слишком беспокоились о том, кто сделал свою работу хорошо, а кто нет. Казалось, они поощряли и вознаграждали людей в зависимости от того, как долго они были там и насколько хорошо они играли в нескончаемые политические игры.

Возможно, это связано с самой организацией, подумал Тони. Reese был более крупной организацией, чем O'Grady, и имел гораздо более бюрократическую структуру. Казалось, никому не разрешалось принимать какое-либо решение, не получив трех подписей сверху. Однако эти подписи было трудно получить. Все топ-менеджеры обычно были слишком заняты, чтобы с кем-либо встречаться, а служебные записки, очевидно, имели очень низкий приоритет.

У Тони тоже были проблемы с адаптацией. Его сверстники относились к нему с вежливым безразличием. Он чувствовал, что некоторые из них возмущались тем, что он, посторонний, оказался на их уровне после того, как им пришлось подниматься по лестнице. Во вторник он спросил двух коллег об игре в гольф. Они вежливо отказались, сказав, что играют нечасто. Но позже на той же неделе он услышал, как они договаривались сыграть в ту самую субботу.

Именно в этот момент Тони решил пойти на рыбалку. Сворачивая с межштатной автомагистрали, чтобы заправиться, он задавался вопросом, не совершил ли он ошибку, приняв предложение Reese, не узнав больше о том, во что ввязывается.

#### **Вопросы**

1. Определите несколько понятий и характеристик из области организационного поведения, которые иллюстрирует этот случай.

2. Какой совет вы можете дать Тони? Как этот совет будет подкрепляться или смягчаться поведенческими концепциями и процессами?

3. Можно ли найти «идеальное» место работы? Объясните.