

4. *Vrchol*: klíčové jsou integrační a standardizační procesy za účelem efektivního využití zdrojů.
5. *Stádium protektora*: rozhodující je udržení talentů, podpora standardní vysoké výkonnosti, udržení tradice a značky.
6. *Stádium zralosti*: je třeba ověřit základní předpoklady, určit další směr vývoje, přizpůsobit firemní model a obsadit nové mezery na trhu.

Toto schéma životního cyklu organizace umožnilo dotyčnému výkonnému řediteli přehodnotit své vidění situace. Na základě svých několikaměsíčních zkušeností si uvědomil, že firma právě prošla růstovou fází a že se teď musí zabývat vnímáním kvality ze strany zákazníků a klesajícími maržemi. Porovnáním problematiky růstové fáze a fáze vrcholu (tabulka č. 2) se potvrdila správnost jeho uvažování. Uvědomil si, že nemá-li dojít k ohrožení organizace, je třeba okamžitě se zaměřit na problematiku vrcholové fáze. Záležitosti růstové fáze byly sice také důležité, v tuto chvíli však nikoli urgentní. Ve stávající situaci, kdy bylo třeba šetřit zdroje, čas i věnovanou pozornost, by snaha dále rozšiřovat trhy byla lehkomyšlností. V tuto chvíli bylo primární zaměřit se na kvalitu a marže.

Tabulka č. 2

problematika růstové fáze	problematika fáze vrcholu
růst trhu rychlost a flexibilita „to půjde“, potřeba riskovat konkurenceschopnost	maximální zlepšení kvality a fungování snížení/zamezení dalších nákladů zavedení optimálních postupů napříč firmou rozhodování založené na faktech a důkazech

Na základě schématu životního cyklu klient uznal, že jeho tým jedná správně, zaměřuje-li se na kvalitu, náklady a lepší fungování. Představy správní rady o dalším růstu byly scestné. Ne, že by jeho usilování o růst bylo samo o sobě chybné, neboť růst prospívá každé firmě. Ale organizace na něj také musela být připravena. Ředitel ustoupil ze svých pozic a představil ve firmě výsledky svých úvah i situaci firmy z pohledu životního cyklu organizace. V rámci týmu pak společně zvážili veškeré informace, diskutovali o tom, jak je důležité dobře zvážit klíčové priority, a shodli se na tom, v jaké vývojové fázi se jejich firma nachází. To jim umožnilo vypracovat a přijmout takový plán dalších kroků, za kterým si mohli všichni stát.

Postup založený na faktech a důkazech zajistil řediteli kýženou podporu týmu a zároveň byl přesvědčivým vzkazem pro celou organizaci. Jestliže nám hlavu, mysl i srdce zaměstnává veliká spousta věcí, můžeme si důkladným, ryze věcným rozborem situace zajistit podporu, seznámit ostatní s dalšími plány a zajistit, že budou účinně uváděny do praxe. V našem tolik složitém světě je nezbytné umět se přizpůsobit.

Když bylo dosaženo dohody ohledně cílů a priorit, pozornost se zaměřila na jejich uvádění do praxe. Zatímco někteří další vedoucí pracovníci se domnívali, že by měli vytvořit příslušnou podnětnou vizi a její naplnění potom přenechat jiným, kouč navrhl jiný úhel pohledu. Ředitel měl i nadále vést celý proces. Za pomoci dalšího schématu týkajícího se uvádění plánů do praxe se ředitel podílel na dalších krocích, upravoval plán podle aktuální situace, v případě potřeby převedl zdroje tam, kam bylo potřeba, a úspěch se dostavil. Při posuzování úspěšnosti ředitel rovněž uplatnil systémově vyladěná kritéria. Nestací mistrně vykopnout míč: pravý mistr musí zůstat ve hře a postarat se, aby se očekávaný přínos dostavil a vydržel.