

STUDIU DE CAZ

The First 100™

De la COO la SVP — A Conduce prin Influență, Nu Doar prin Control

Uncharted Leadership | 12 luni | Parteneriat Executiv Individual

Cand ceea ce te-a adus pana aici nu mai este suficient pentru a te duce mai departe

Rezumat Executiv

Lidia Cirstei era excepțională la a livra rezultate. Ca COO al FintechOS, un lider de creștere rapidă în fintech, era renumită pentru disciplina execuțională, excelența operațională și capacitatea de a genera rezultate în condiții de complexitate. Feedback-ul ei 360 era clar: lider impulsiv-agresiv-driver. În operațiuni, asta funcționa.

Apoi a fost promovată SVP de Produs și Operațiuni. Jumătate din noul rol cerea un sistem de operare complet diferit. Echipele de produs nu răspund la leadership de tip driver. Au nevoie de facilitare, empatie și siguranță psihologică.

Pe parcursul a 12 luni de parteneriat individual, prin programul The First 100™, Lidia a făcut o transformare măsurabilă: a adăugat modul de facilitator la repertoriul său, fără a-și pierde forța execuțională. Echipa de produs a trecut de la dezangajare la inovație accelerată. Scorurile de ascultare activă au crescut cu 54%, empowerment-ul cu 73%, iar spațiul pentru inovație cu 92%. În aceleași 12 luni: 3 lansări majore de produs față de 1 în anul anterior, zero atritii de talent senior.

Profilul Clientului

Client	Lidia Cîrstei
Companie	FintechOS — lider în fintech de creștere rapidă
Tranzitie	Chief Operating Officer (COO) → SVP Produs & Operațiuni
Durata	12 luni Parteneriat Executiv Individual
Metodologie	The First 100™ Uncharted Leadership
Coach	George Bragadireanu, MCC ICF

Provocarea: Cand Punctul Forte Devine Constrangere

Exista un paradox pe care il intalnesc frecvent la liderii executivi de inalta performanta: stilul de leadership care ti-a adus promovarea este adesea cel care te va limita in noul rol.

Acesta a fost exact teritoriul pe care Lidia trebuia sa-l navigheze.

Ce o facea un COO exceptional

- **Decizii rapide** — proiectele avansau
- **Mentinea controlul** — calitatea ramanea ridicata
- **Impunea responsabilitate** — lucrurile se realizau

Ce se deteriora in rolul de Product Leader

Feedback-ul 360 de la echipele de produs spunea altceva:

- "Are toate raspunsurile inainte sa terminam de explicat problema."
- "Simt ca deja a decis. De ce mai suntem in sedinta?"
- "Este stralucita. Dar nu ma simt auzit."

Datele aratau:

- **Scoruri de angajament** ale echipei de produs: sub media companiei
- **Viteza de inovatie:** in scadere
- **Risc de atritie:** doi product manageri seniori luau in calcul plecarea

Criza de identitate

In a doua sesiune, Lidia a spus ceva care a revelat adevarata provocare:

"Stiu ca trebuie sa ascult mai mult si sa controlez mai putin. Dar cand fac un pas inapoi, simt ca nu conduc. Simt ca... nu fac nimic."

— Lidia Cirstei, sesiunea 2

Acesta este paradoxul noului teritoriu: comportamentul care te-a facut de succes a devenit identitatea ta. A-l lasa sa plece inseamna a te pierde pe tine. Dar noul nivel de leadership cere exact asta.

Calatoria: Invatand sa Conduci Prin Altii

Aceasta nu a fost despre a o face pe Lidia mai blanda sau mai putin decisiva. A fost despre extinderea gamei sale de leadership: pastrarea modului driver cand este necesar, adaugarea modului facilitator cand este cerut.

Am adunat feedback confidential de la 13 stakeholderi: subordonati directi, colegi si CEO-ul.

Echipele operationale:

- "Este incredibila. Clara, decisiva, face lucrurile sa se intample."
- "Stiu intotdeauna unde ma aflu cu ea."

Echipele de produs:

- "Nu creeaza spatiu pentru a gandi."
- "Pana termin de explicat o idee, ea deja o rezolva."
- "Vreau sa contribui, dar simt ca a decis deja."

Tiparul era evident: Lidia conducea ambele echipe in acelasi fel. Functionat la una. Deteriorat la cealalta. Insightul fundamental: contexte diferite cer leadership diferit. O singura marime nu se potriveste tuturor, chiar si atunci cand esti exceptional la acea marime.

Am identificat trei schimbari comportamentale necesare pentru rolul de SVP:

1. Delegare si Prioritizare (Schimbare Operationala)

- **De la:** "Trebuie sa detin fiecare sarcina importanta"
- **Catre:** "Am nevoie de vizibilitate, nu de implicare"

Am creat un dashboard operational comun care ii oferea Lidiei acces in timp real la metricile critice, fara a fi prezenta in fiecare sedinta. Teama ei: "Daca nu sunt in camera, lucrurile vor scapa de sub control." Ce s-a intamplat: nu au scapat. Echipa a crescut. Pentru ca a avut, in sfarsit, spatiu sa o faca.

2. Influenta Interpersonala (Schimbare Comportamentala)

- **De la:** "Conduc fiecare conversatie catre o decizie"
- **Catre:** "Facilitez conversatii astfel incat echipa sa ajunga la cea mai buna decizie"

Noua regula a Lidiei in sedintele de produs: pune trei intrebari inainte de a oferi o solutie. Prima incercare (Luna 3): a ajuns la doua intrebari inainte de a sari la o solutie. Luna 5: a facilitat o discutie de 60 de minute pe roadmap-ul de produs fara a oferi o singura directiva. Echipa a luat decizia. Ea a tinut spatiul. Reflectia ei dupa: "A fost fizic inconfortabil. Dar decizia pe care au luat-o a fost mai buna decat cea pe care as fi impus-o eu."

3. Gestionarea Nevoii de Control (Schimbare de Identitate)

- **De la:** "Controleaza totul pentru a asigura calitatea"
- **Catre:** "Controleaza doar putinele critice. Ai incredere in rest."

Am creat o matrice de prioritati: prioritati strategice critice (3-5 maxim) — Lidia le detine; munca operationala de impact ridicat — revizuieste, nu detine; tot restul — delegare totala.

Intrebarea care s-a schimbat: de la "Se face asta corect?" la "Are nevoie aceasta de mine pentru a se face corect?" 90% din timp, raspunsul era nu.

03

Practica sub presiune

Lunile 5-9: Testul real

Testul real a venit in Luna 6. FintechOS pregatea un lansari majore de produs. Timeline-ul era agresiv. Presiunea stakeholderilor era ridicata. Instinctul Lidiei era sa preia controlul — sa coordoneze fiecare flux de lucru, sa ia fiecare decizie, sa se asigure ca nimic nu scapa. Am conceput un experiment contra-instinctiv: Lidia va facilita sesiunile de planificare a lansarii, nu le va conduce; va pune intrebari, nu va oferi raspunsuri; va lua exact doua decizii pe parcursul celor 8 saptamani — restul apartineau echipei.

- **Saptamana 2:** echipa de produs a propus o prioritizare a functionalitatilor cu care Lidia nu era de acord. A inghitit in sec. A pus intrebari. I-a lasat sa decida.
- **Saptamana 4:** si-au dat seama singuri ca prioritizarea era gresita. Au corectat-o — fara ca ea sa le spuna.
- **Saptamana 8:** lansare executata la timp, sub buget, cu un angajament al echipei mai ridicat decat orice lansare anterioara.

"Echipa de produs a incetat sa mai astepte ca eu sa rezolv problemele. Au inceput sa le rezolve ei. Si erau mai rapizi decat as fi fost eu."

— Lidia Cirstei, luna 8

04

Masoara ce s-a schimbat

Lunile 10-12: Validarea transformarii

Am folosit sondaje lunare anonime pentru a monitoriza schimbarile de perceptie. Datele au aratat o tendinta clara si pozitiva sustinuta.

Indicator (Echipa de Produs)	Luna 1 (Baseline)	Luna 12	Creștere
Lidia ascultă activ	2,8/5	4,3/5	+54%
Mă simt împuternicit să iau decizii	2,6/5	4,5/5	+73%
Creează spațiu pentru inovație	2,4/5	4,6/5	+92%
Angajament echipă de produs	—	+37%	—
Lancări majore de produse (12 luni)	1	3	+200%
Risc de atriție talent senior	2 persoane	0	↓ 100%

Feedback calitativ:

- **Luna 1:** "Este stralucita, dar nu creeaza spatiu pentru noi"
- **Luna 12:** "Este cel mai bun lider cu care am lucrat — ne face pe noi mai buni"

Momentul de Leadership

In Luna 11, in timpul unei prezentari critice in fata boardului, Lidiei i s-a adresat o intrebare complexa de strategie de produs.

LIDIA VECHЕ

Ar fi raspuns imediat, cu incredere, singura.

LIDIA NOUA

S-a intors catre product lead-ul sau si a spus: "David coordoneaza aceasta directie. El ar trebui sa raspunda."

David a raspuns stralucit. Boardul a fost impresionat. Lidia nu si-a pierdut credibilitatea — a castigat-o. Reflectia ei dupa: "Acel moment — a-i da lui David cuvantul — s-a simtit mai puternic decat orice raspuns as fi putut da eu."

Rezultatele: Un Lider care Opereaza in Doua Lumi

INAINTE

- Un singur mod de a conduce (driver)
- Stres ridicat: trebuie sa controlez totul
- Echipa de produs dezangajata
- Criza de identitate: cine sunt daca nu conduc?
- Blocaj de leadership la nivel SVP

DUPA

- Doua moduri de leadership (driver + facilitator)
- Stres redus: controlez ce conteaza, am incredere in rest
- Echipa de produs prospera si inovatoare
- Identitate noua: conduc facandu-i pe altii mai buni
- Rol SVP sustenabil si cu impact sporit

Concluzie si Lectii Cheie

Calatoria Lidiei Cirstei demonstreaza ca cel mai important obstacol in tranzitiile executive nu este lipsa competentei — ci tocmai excesul ei. Stilul care ti-a adus promovarea este rareori cel necesar pentru a reusi in noul rol.

- **Stilul care te-a adus pana aici nu te duce mai departe:** Liderii promovati pentru executie exceptionala trebuie sa adauge facilitarea la repertoriul lor, nu sa o substituie.
- **Datele elimina defensivitatea:** Feedback-ul anonim si masurarea lunara au transformat conversatiile din perceptii subiective in fapte obiective cu care se putea lucra.
- **Disconfortul este semnalul progresului:** Fiecare moment in care Lidia s-a simtit ca "nu face nimic" era de fapt momentul in care conducea la un nivel superior.

- **Nu poti face asta singur:** Instinctele — cele care ti-au adus succesul — te vor combate la fiecare pas. Iti trebuie un partener care sa le vada si sa te ajute sa le depasesti.

“Am lucrat cu George timp de un an intreg, intr-o perioada pe care o pot numi cel mai dificil moment al meu de pana acum, atat pe plan personal cat si profesional. Sub indrumarea lui, am crescut in ceea ce sunt astazi — mult mai constienta de valoarea mea, de punctele mele forte si slabiciunile mele, dar mai ales de impactul pe care il pot avea asupra celorlalti. George m-a ajutat sa trec dincolo de intelegerea importantei colaborarii si comunicarii, facandu-le sa functioneze la cel mai inalt nivel pentru mine si pentru ceilalti. Intotdeauna realizam lucruri mari cand avem curajul sa iesim din zona de confort — si tocmai asta a incurajat si facilitat George pentru mine. Multumesc pentru experienta extraordinara, pentru profesionalismul absolut, empatie si rabdare!”

— Lidia Cirstei, SVP Produs & Operatiuni, FintechOS

Despre George Bragadireanu | Executive Transition Coach

George Bragadireanu lucreaza cu executivi care navigheaza tranzitii de rol in care manualul care a functionat inainte nu mai este suficient. Acolo unde stilul de leadership care ti-a adus promovarea devine constrangerea ta in noul rol.

The First 100™ este un parteneriat individual de 6-12 luni. 2 sesiuni pe luna. Feedback 360 cu stakeholderi. Masurare lunara a progresului. Nu un program. Nu un framework. Un parteneriat de gandire pentru lideri care patrund intr-un teritoriu in care hartile vechi nu mai functioneaza.

Solicitati o conversatie confidentiala.

coachingexecutiv.ro