LEADERSHIP

EOS WAY OF WORKING

Onboarding • Structuur • Accountability • Ontwikkeling

Eén gezamenlijke manier van leiderschap voor alle bedrijven.

Ieder bedrijf heeft zijn eigen visie, missie, kernwaarden en strategie.
De manier waarop wij leiden, besluiten, meten, ontwikkelen en elkaar accountable houden is overal hetzelfde.

Doel van deze hub

- Nieuwe leiders snel en consistent inwerken.
- Iedere leider duidelijkheid geven over zijn/haar seat, verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- EOS als gemeenschappelijke taal gebruiken voor executie en probleemoplossing.
- Leiders ieder kwartaal aantoonbaar laten groeien.
- Een sterk Leadership Team bouwen met high trust, high accountability en no politics.

1. Onze basis

Groepsbreed systeem. Deze Leadership Hub geldt voor alle bedrijven. De leiderschapsprincipes, EOS-werkwijze, meetingritmes, beoordeling en ontwikkeling zijn gelijk. Per bedrijf worden de eigen visie, missie, kernwaarden, V/TO, strategie, KPI's en Rocks toegevoegd.

Onderdeel	Per bedrijf vastleggen
Visie	Waar willen we naartoe?
Missie	Waarom bestaan we en welke waarde leveren we?
Kernwaarden	Welk gedrag past wel en niet bij ons?
V/TO	Onze gezamenlijke visie en het plan om die te realiseren.
3-Year Picture	Hoe ziet succes er over drie jaar concreet uit?
1-Year Plan	Wat moet dit jaar gerealiseerd zijn?
Quarterly Rocks	Wat zijn de belangrijkste 90-dagenprioriteiten?
Scorecard	Welke wekelijkse cijfers vertellen of we op koers liggen?

2. Wat is EOS?

EOS (Entrepreneurial Operating System) is ons praktische besturingssysteem om visie, mensen, data, issues, processen en executie met elkaar te verbinden. Het doel is eenvoud: iedereen weet waar we naartoe gaan, wie waarvoor verantwoordelijk is, welke cijfers ertoe doen en welke issues opgelost moeten worden.

Vision - Iedereen ziet dezelfde richting en prioriteiten.

People - Right People, Right Seats.

Data - Een handvol cijfers geeft wekelijks objectief zicht op prestaties.

Issues - Problemen worden zichtbaar gemaakt en bij de oorzaak opgelost.

Process - De belangrijkste manieren van werken zijn helder en worden gevolgd.

Traction - Rocks, meetings en accountability vertalen visie naar uitvoering.

3. De 5 Leadership Seats

Het Leadership Team werkt vanuit seats, niet vanuit functietitels. Iedere seat heeft één duidelijke eindverantwoordelijke. Eén persoon kan tijdelijk meerdere seats bezetten, maar een verantwoordelijkheid heeft nooit meerdere eindverantwoordelijken.

Seat	Accountability
Visionary	Visie, richting, cultuur, grote ideeën, belangrijke externe relaties en kansen. Bewaakt waar het bedrijf naartoe gaat.
Integrator	Harmoniseert de belangrijkste functies, leidt het Leadership Team, bewaakt executie, lost cross-functionele spanningen op en houdt de leiders accountable.
Finance	Financiële gezondheid, cash, budgetten, forecasting, rapportage, controls, administratie en financiële besluitvorming.
Operations	Kwaliteit en levering van product/dienst, capaciteit, klantbeleving, processen, efficiency en dagelijkse

Marketing & Sales	operatie. Positionering, merk, vraag creëren, leads, conversie, salesproces, omzetgroei en commerciële performance.

4. Wat verwachten we van iedere leider?

LEADERSHIP

Richting geven en de visie van het bedrijf vertalen naar het eigen team. Mensen meenemen in waar we heen gaan en waarom.

MANAGEMENT

Zorgen dat mensen, prioriteiten, processen en middelen goed georganiseerd zijn. Barrières wegnemen zodat het team kan presteren.

ACCOUNTABILITY

Mensen aanspreken op afspraken en resultaten. Volledige verantwoordelijkheid nemen voor de output van de eigen seat en het team.

Een leider is niet alleen verantwoordelijk voor het werk van zijn team.
Een leider is verantwoordelijk voor het resultaat van zijn team.

5. Onze 10 Leadership Rules

High trust. High accountability. No politics.

1. Own your seat - Je bent volledig verantwoordelijk voor de output van jouw seat. Geen excuses en geen wijzen naar anderen.

2. Company first - In het Leadership Team vertegenwoordigen we niet alleen onze eigen afdeling. We beslissen vanuit het belang van het hele bedrijf.

3. Say it in the room - We zeggen wat gezegd moet worden. Problemen bespreken we mét elkaar, niet óver elkaar.

4. Data over opinions - Meningen zijn welkom, maar waar mogelijk sturen en beslissen we op feiten, KPI's en de Scorecard.

5. IDS the real issue - We lossen niet eindeloos symptomen op. Identify, Discuss, Solve: vind de echte oorzaak en los die structureel op.

6. Do what you say - Een afspraak is een afspraak. Dreigt iets niet te lukken, dan meld je dat vroeg en neem je verantwoordelijkheid.

7. No surprises - Slecht nieuws komt vroeg. Problemen, risico's en tegenvallende cijfers worden direct zichtbaar gemaakt.

8. Disagree & commit - Voor een besluit mag de discussie stevig zijn. Na het besluit staat het Leadership Team als één team achter de gekozen richting.

9. Right People, Right Seats - We laten personeelsproblemen niet doorsudderen. We benoemen en lossen ze op met respect én duidelijkheid.

10. Build leaders, not followers - Een sterke leider maakt het team zelfstandiger en sterker. De organisatie mag niet onnodig afhankelijk worden van één persoon.

6. De 3 Leadership Levels

LEVEL 1 - NEW LEADER | UNDERSTAND
Begrijpt het bedrijf, EOS, cultuur, V/TO, Accountability Chart, eigen verantwoordelijkheden, KPI's, Rocks, L10 en kernprocessen.
Resultaat: Ik begrijp het systeem en weet waarvoor ik verantwoordelijk ben.

LEVEL 2 - LEADER | LEAD
Leidt het eigen team zelfstandig volgens EOS: L10, Scorecard, Rocks, IDS, feedback, accountability, processen en Right People/Right Seats.
Resultaat: Ik kan mijn team zelfstandig leiden.

LEVEL 3 - SEAT OWNER / LEADERSHIP TEAM | OWN
Draagt een van de vijf Leadership Seats volledig. Denkt bedrijfsbreed, owns de output, brengt data en issues

naar het LT, neemt moeilijke besluiten en ontwikkelt de organisatie onder de seat.
Resultaat: Ik own mijn seat en draag verantwoordelijkheid voor het succes van het hele bedrijf.

7. 90-Day Leadership Onboarding

Doel: binnen 90 dagen aantoonbaar volgens onze manier van werken kunnen leiden. De Integrator bewaakt voortgang en bepaalt samen met de leider wat extra ontwikkeling nodig heeft.

Dag 1-30 - UNDERSTAND

- Visie, missie, kernwaarden en V/TO van het eigen bedrijf begrijpen.
- EOS-basis: 6 Components, Rocks, Scorecard, Issues, IDS, L10, People Analyzer en Process.
- Accountability Chart en de vijf Leadership Seats begrijpen.
- De 10 Leadership Rules kennen en kunnen uitleggen.
- Minimaal 3 Leadership L10's bijwonen.
- Belangrijkste processen en KPI's van de eigen seat leren kennen.
- Kennismaken met sleutelpersonen in de organisatie.
- Dag 30: check-in met Integrator.

Dag 31-60 - LEAD

- Eigen team-L10 leiden.
- Scorecard bespreken en afwijkingen signaleren.
- Issues verzamelen en IDS toepassen.
- To-do's en Rocks bewaken.
- Mensen aanspreken op afspraken.
- Feedback geven en barrières voor het team wegnemen.
- Right People/Right Seats leren toepassen.
- Rond dag 45-60: eerste Leadership Assessment als nulmeting.

Dag 61-90 - OWN

- Aantonen dat teamrichting, cijfers, Rocks, people issues en processen onder controle zijn.
- Structurele issues tijdig naar het Leadership Team brengen.
- Besluiten nemen binnen de eigen accountability.
- Verantwoordelijkheid nemen voor output, niet alleen activiteit.
- Dag 90: formele Leadership Review met Integrator.
- Eerste/volgende Personal Leadership Rock vastleggen.

8. EOS Toolbox - zo werken wij

Tool	Waarvoor?	Wanneer?	Owner
V/TO	Zet visie en plan op twee pagina's.	Jaarlijks + kwartaalcheck	Leadership Team
Accountability Chart	Maakt duidelijk welke seats nodig zijn en wie waarvoor accountable is.	Jaarlijks en bij organisatiewijziging	Integrator
Scorecard	Wekelijkse leading indicators met één owner per cijfer.	Wekelijks	Seat Owners
Rocks	De belangrijkste 90-dagenprioriteiten.	Per kwartaal	Leadership Team / owner
Issues List	Eén plek voor problemen, kansen en obstakels die opgelost moeten worden.	Continu	Iedereen
IDS	Identify, Discuss, Solve: de echte oorzaak vinden en oplossen.	Tijdens L10 / Quarterly	Meeting owner
People Analyzer	Beoordeelt fit met kernwaarden en GWC/seat-fit.	Per kwartaal	Integrator + leider
L10	Vaste wekelijkse meeting om op koers te blijven en issues op te lossen.	Wekelijks	Integrator / teamleider
Core Processes	Documenteert de belangrijkste manieren van werken zodat ze consistent gevolgd kunnen worden.	Continu verbeteren	Seat Owner

9. Leadership Operating Rhythm

We run the company in 90-day cycles, measured every week.

WEEKLY - Leadership L10

Duur: 90 minuten | Deelnemers: Visionary, Integrator, Finance, Operations, Marketing & Sales | Owner: Integrator

Vaste agenda: Segue → Scorecard → Rocks → Headlines → To-do's → IDS → Conclude.

Doel: niet eindeloos status delen, maar afwijkingen zichtbaar maken en de belangrijkste issues oplossen. Iedere Seat Owner draait daarnaast een passend L10-ritme met het eigen team.

MONTHLY - Integrator Check-in

45-60 minuten per Seat Owner. Focus: Results → People → Leadership → Leadership Rock → Support. Dit is geen extra operationele vergadering, maar een kort leiderschaps- en accountabilitygesprek.

QUARTERLY - Leadership Day

Volledige dag | Owner: Integrator | Voorbereiding circa één week vooraf.

- Vooraf: korte enquête, Scorecard, Rocks eindstatus, Issues, People Analyzer, Leadership Rock review en voorstellen voor nieuwe Rocks.
- Terugblik: resultaten, Rocks, lessons learned en belangrijkste afwijkingen.
- V/TO check: zitten we nog op koers?

- People: Accountability Chart, Right People/Right Seats en structurele people issues.
- IDS: top issues oplossen.
- Komend kwartaal: 3-7 belangrijkste bedrijfs-Rocks, owners en duidelijke Definition of Done.
- Leadership Team: samenwerking en naleving van de Leadership Rules.
- Conclude: Rocks, to-do's, communicatie naar organisatie en meeting rating.

QUARTERLY - Individual Leadership Review

Los van de Quarterly Day. Integrator × Seat Owner. Vier blokken: Results → People → Leadership Assessment → Development. De uitkomst is maximaal duidelijke feedback en één nieuwe Personal Leadership Rock.

ANNUALLY - 2-Day Leadership Offsite

Dag 1: Look Back & Reset - jaarresultaten, scorecard, Rocks, people, cultuur, lessons learned, Stop/Start/Continue en organisatiestructuur.
Dag 2: Look Forward - visie, 10-Year Target, 3-Year Picture, 1-Year Plan, financiële doelstellingen, strategische prioriteiten, grote issues, Accountability Chart, eerste kwartaal-Rocks en leadership development.

10. Leadership Assessment

De Integrator is de beoordelaar van de leiders. Iedere kwartaalreview combineert resultaten, people en leiderschap. Het assessment is bedoeld om ontwikkeling concreet te maken - niet om alleen een cijfer te geven.

Competentie	Waar kijken we naar?	Score
Leadership	Geeft richting, creëert duidelijkheid en krijgt mensen mee.	1 2 3 4 5
Management	Organiseert mensen, prioriteiten en processen effectief.	1 2 3 4 5
Accountability	Spreekt aan, komt afspraken na en levert resultaat.	1 2 3 4 5
Problem Solving	Herkent echte issues en lost ze structureel op.	1 2 3 4 5
People Development	Geeft feedback, coacht en bouwt een sterker team.	1 2 3 4 5
Company Thinking	Denkt over afdelingen heen en kiest voor het bedrijfsbelang.	1 2 3 4 5

Schaal: 1 = onvoldoende | 2 = ontwikkeling nodig | 3 = voldoet | 4 = sterk | 5 = voorbeeld voor anderen

11. Personal Leadership Rock

Iedere Seat Owner heeft naast de normale Business Rocks ieder kwartaal precies één Personal Leadership Rock. De kernvraag is:

> **"Wat is de belangrijkste verandering die jou de komende 90 dagen aantoonbaar een betere leider maakt?"**

Een goed Leadership Rock is concreet, observeerbaar en binnen 90 dagen toetsbaar. Voorbeelden:

- Iedere directe medewerker minimaal één inhoudelijk feedbackgesprek per maand geven en vastleggen.
- De team-L10 zo ontwikkelen dat een tweede leider deze voor einde kwartaal zelfstandig kan leiden.
- Alle KPI's van de seat voorzien van duidelijke owner, target en wekelijkse opvolging.
- Een terugkerend people issue oplossen met een duidelijke beslissing en opvolgplan.

12. Leadership Passport

Iedere leider heeft één compacte ontwikkelkaart. Deze maakt voortgang zichtbaar over meerdere kwartalen en vormt de basis voor de gesprekken met de Integrator.

Naam	**Bedrijf**
Seat	**Leadership Level (1/2/3)**
Integrator	**Startdatum**
Huidige Business Rocks	**Personal Leadership Rock**
Laatste assessment + scores	**Ontwikkeling t.o.v. vorig kwartaal**
Volgende review	**Gevolgde trainingen**
Gelezen boeken	**Belangrijkste ontwikkelpunt**
Afspraken / support nodig	

13. Leadership Development Program

Ontwikkeling bestaat uit twee sporen. De Integrator bepaalt samen met ieder LT-lid waar de grootste ontwikkelgap zit en welke interventie daarbij past.

A. EOS / Business Leadership

- L10 en meeting discipline
- IDS en structureel probleemoplossen
- Scorecards en KPI ownership
- Rocks en 90-day execution
- People Analyzer / Right People, Right Seats
- Accountability Chart
- Core Processes
- Feedback, delegeren en accountability

B. Personal Leadership

- NLP-training
- Systemisch leiderschap / systemische training
- Feedback en moeilijke gesprekken
- Coaching en zelfreflectie
- Persoonlijke assessments
- Teamdynamiek en conflictvaardigheid
- Jaarlijkse check: staan organisatiesystemen en verhoudingen nog goed?

14. Leadership Library

Must Read

- Traction - Gino Wickman
- What the Heck is EOS? - Gino Wickman & Tom Bouwer
- How to Be a Great Boss - Gino Wickman & René Boer

Deep Dives

- Issues - Mark O'Donnell, Sue Hawkes & Jill Young
- People - Mark O'Donnell, Kelly Knight & CJ DuBe'
- Process! - Mike Paton & Lisa González
- Data - Mark O'Donnell, Angela Kalemis & Mark Stanley

Watch

- EOS video 1
- EOS video 2
- EOS video 3

Quarterly Resources

- EOS Quarterly Meeting Agenda
- People Analyzer video

15. Aanbevolen opbouw voor de website

De website kan als één lange scrollpagina worden gebouwd met een sticky navigatie. Houd de hoofdtekst compact en gebruik uitklappers, modals of downloads voor verdieping.

1. Start / Leadership Philosophy
2. Onze bedrijven: visie, missie & kernwaarden
3. 5 Leadership Seats
4. 10 Leadership Rules
5. 3 Leadership Levels
6. 90-Day Onboarding
7. EOS Toolbox
8. Meeting Rhythm
9. Leadership Assessment
10. Personal Leadership Rock
11. Leadership Passport
12. Development Program
13. Library & Downloads

Aanbevolen interactieve onderdelen

- Tabs per bedrijf voor visie, missie, kernwaarden en V/TO.
- Klikbare kaarten voor de vijf seats met accountability per seat.
- Onboarding checklist met 30/60/90-day voortgang.
- Leadership Passport als persoonlijke, afgeschermde pagina.

- Downloadknoppen voor L10-agenda, Quarterly voorbereiding, People Analyzer, assessment en reviewtemplate.
- Kwartaalformulier/enquête dat circa één week voor de Quarterly automatisch wordt verstuurd.
- Boeken en video's met status: To do / In progress / Completed.

16. Definition of Done - wanneer werkt dit systeem?

☐ Iedere leider kent de visie, missie en kernwaarden van het eigen bedrijf.

☐ Iedere seat heeft één duidelijke owner en meetbare output.

☐ Iedere leider kent en gebruikt de 10 Leadership Rules.

☐ Iedere afdeling heeft een werkend meeting- en Scorecardritme.

☐ Issues worden zichtbaar gemaakt en via IDS opgelost.

☐ Iedere Seat Owner heeft actuele Business Rocks én één Personal Leadership Rock.

☐ De Integrator voert maandelijks check-ins en per kwartaal een Leadership Review uit.

☐ Leadership Assessments zijn per kwartaal bijgewerkt.

☐ People issues worden niet vooruitgeschoven.

☐ De Quarterly levert nieuwe Rocks, opgeloste issues en duidelijke communicatie op.

☐ De Annual Offsite actualiseert visie, jaarplan, structuur en leadership development.

☐ Nieuwe leiders kunnen via de 90-Day Onboarding zelfstandig naar Level 1/2/3 groeien.

VISION → 1 YEAR → 90 DAYS → WEEK → ACCOUNTABILITY → LEARN → REPEAT