

de GINO WICKMAN și TOM BOUWER



Un ghid complet pentru angajații  
comaniilor care folosesc EOS  
(Entrepreneurial Operating System –  
Sistemul de Operare Antreprenorial)



**ap!**  
act și politon  
2022

# CUPRINS

<b>Introducere</b>	11
<b>CAPITOLUL 1</b>	
Ce mai e și EOS-ul ăsta?	13
<b>CAPITOLUL 2</b>	
Cum funcționează EOS? (Modelul EOS)	19
<b>CAPITOLUL 3</b>	
Înțelegeți ce vor să zică? (Organizatorul Tracțiunii/Viziunii – V/TO)	39
<b>CAPITOLUL 4</b>	
Cine ce face? (Diagrama de Responsabilități)	69
<b>CAPITOLUL 5</b>	
Ce este cel mai important în momentul de față? (Pietrele)	79
<b>CAPITOLUL 6</b>	
De ce trebuie să ținem ședințe? (Ședința Săptămânală de Monitorizare a Pulsului)	91
<b>CAPITOLUL 7</b>	
Care este numărul meu? (Tabelul de Scor și Măsurabilele)	113
<b>CAPITOLUL 8</b>	
Cum mă descurc? (Analizatorul de Persoane)	125

<b>CAPITOLUL 9</b>	
Ce fac mai departe? (Concluzie)	137
<b>ANEXA A</b>	
Rolul tău	145
<b>ANEXA B</b>	
Întrebări pe care să i le adresezi managerului tău	147
<b>ANEXA C</b>	
Termenii EOS	150
<b>Mulțumiri</b>	152
<b>Despre autori</b>	158

# CAPITOLUL 1

## CE MAI E ȘI EOS-UL ĂSTA?

**C**ompania ta folosește EOS drept „sistem de operare de bază”. Deci, ce-o însemna asta pentru tine? Înainte să răspunzi la această întrebare, este important ca, mai întâi, să înțelegi că fiecare companie operează pe baza unui sistem, indiferent dacă acesta are sau nu o denumire.

Acest sistem reprezintă modul în care o companie își organizează toată energia umană de care dispune. Este modalitatea prin care angajații organizației se întâlnesc, rezolvă problemele, fac planuri, stabilesc prioritățile, urmează procesele, comunică, măsoară, structurează, clarifică rolurile, conduc și administrează.

Sistemele de operare ale celor mai multe companii sunt greu de înțeles pentru că echipele de leadership nu sunt consecvente în ce privește modul în care fac lucrurile enumerate mai sus. Această inconsecvență duce la o comunicare deficitară, la disfuncționalități și la angajați care se simt frustrați și confuzi în ceea ce privește prioritățile. În final, compania nu-și atinge niciodată potențialul maxim.

Motivul pentru care citești această carte este pentru că echipa ta de leadership își dorește ca toți angajații companiei să înțeleagă cum funcționează sistemul EOS, să vadă valoarea structurii lui și să-i ajute să îl implementeze.

De ce un sistem unic de operare? Pe scurt, pentru că într-o organizație nu se poate ca fiecare să facă lucrurile în stil propriu. Nu poți avea o companie în care toată lumea este liberă să stabilească priorități, să organizeze ședințe după bunul plac și să folosească o terminologie diferită.

Dacă ai 50 de oameni care fac lucrurile în 50 de moduri diferite, complexitatea crescută va duce la un haos în masă. Mai rău decât atât, oamenii trăiesc un sentiment incredibil de confuzie și frustrare. Mai simplu spus, nu poți construi o companie extraordinară folosind sisteme multiple de operare – trebuie să alegi unul singur.

De exemplu, în cadrul unei companii de servicii IT din Atlanta, fiecare proiect era coordonat în mod diferit pentru că fiecare manager de proiect își conducea proiectul în stil propriu. Când angajații treceau de la un proiect la următorul, erau nevoiți să învețe un întreg nou sistem de management de proiect, cu o metodă diferită de raportare, de prezentare a progreselor făcute și de structurare a ședințelor. Drept urmare, pierdeau o grămadă de timp încercând să învețe un sistem nou – timp pe care ar fi trebuit să-l investească în serviciile oferite clienților. Din cauza acestei abordări inconsecvente, oamenii erau din ce în ce mai frustrați, iar compania a început să piardă clienți, angajați și bani.

Adevărul este că o echipă de oameni obișnuiți care-și conduc compania folosind un sistem de operare unic va obține rezultate mai bune decât o echipă de lideri specialiști, care acționează fiecare în stil propriu, în fiecare zi a

săptămâinii. Iată de ce compania ta are nevoie de un sistem de operare definit clar pe care să-l urmeze toată lumea.

## DE CE EOS?

Deci, de ce acest sistem de operare? Pentru că funcționează. Peste 50.000 de companii din întreaga lume funcționează pe baza sistemului EOS. Este un sistem de operare complet, simplu și puternic. Ajută companiile să se dezvolte pentru a-și realiza în mod mai eficace viziunea și obiectivele.

De asemenea, le oferă angajaților acestor companii o structură mai bine definită, în cadrul căreia pot evolua, se pot simți mai împliniți pe plan profesional și își pot realiza obiectivele personale, fiind în același timp „la curent” cu ceea ce se întâmplă în companie. Atunci când înțelegi care sunt prioritățile companiei, poți să contribui la îndeplinirea acestora.

După cum a spus Kathleen Watts, manager de cont la PPMC: „Înainte de EOS, nu aveam o perspectivă de ansamblu asupra afacerii. Comunicarea din partea managementului nu era clară. Acum suntem mult mai aliniați ca organizație și știu ce încercăm să facem și cum pot să ajut”.

Cu EOS economisești și timp. Când toți cei din organizație vâslesc în aceeași direcție, vei constata că comunicați mai bine. EOS elimină activitățile nesănătoase și care irosesc timpul din cauza comunicării deficitare. Pe termen lung, asta înseamnă evitarea deraierilor care pot costa compania o grămadă de bani și care îți pot cauza multe dureri de cap.

Într-o firmă de tehnologie din Connecticut, ședințele durau ore în șir fără să se rezolve nimic niciodată. CEO-ul

a spus: „Odată cu implementarea EOS, am încetat să mai pierdem timp cu ședințe inutile. Reușim să ducem mai multe sarcini la îndeplinire și să comunicăm mai eficace cu angajații noștri. Aceștia mi-au spus că facem mult mai puține erori la nivel de organizație și că acum reușim să rezolvăm problemele înainte să se transforme în dezastre majore”.

## EOS ȘI ECHIPA TA DE LEADERSHIP

EOS este creat anume pentru companii antreprenoriale care numără între 10 și 250 de angajați deschiși la minte și orientați spre creștere. Din experiența noastră, EOS are cel mai puternic impact în astfel de companii. Aplicabilitatea atât la nivelul companiilor mari, cât și la nivelul companiilor mici, este adevăratul punct forte al EOS.

În timpul implementării EOS, vei observa că echipa de leadership a organizației tale va organiza ocazional sesiuni de lucru de o zi în afara sediului companiei. Această practică servește la sincronizarea și punerea de acord în proporție de 100% a unuia cu altuia. Când se află în afara biroului, ei muncesc din greu ca să rezolve toate problemele majore cu care se confruntă compania și să stabilească prioritățile trimestriale. Astfel, se asigură că toți angajații vor putea să se concentreze la maximum pe realizarea viziunii companiei.

Este greu să faci afaceri – asta este realitatea. Cu tehnologia în continuă schimbare, cu competiția care încearcă să te strivească și cu niște clienți pretențioși, echipa de leadership trebuie să se lupte în același timp cu 136 de

probleme. Ei nu pot reuși fără angajați dedicați. Nu pot reuși fără *tine*.

## TU ȘI EOS

Este important și ca *tu* să conștientizezi că nu poți reuși de unul singur. Ai nevoie de o echipă pe care să te poți baza și care, la rândul ei, să se poată baza pe tine. Dacă te întrebi: „Mie ce-mi iese?”, e firesc și de înțeles. Răspunsul, pe scurt, este că EOS te va ajuta să lucrezi mai eficace, să ai mai puține frustrări și să înțelegi mai bine legătura dintre eforturile tale și succesul companiei în care lucrezi.

După cum a spus un angajat: „EOS m-a ajutat să înțeleg cu adevărat care este locul potrivit pentru mine în companie și care este impactul meu asupra celorlalți. Avem o echipă grozavă și este plăcut să lucrez aici”.

Poate te gândești că implementarea EOS în organizația ta este ceva rigid, că va înăbuși creativitatea și îți va distruge unicitatea. În realitate, se întâmplă tocmai opusul. Așa cum sistemul de operare al unui computer reprezintă un cadru de bază care te ajută să fii mai productiv, EOS va face același lucru pentru tine și organizația ta. Cadrul lui de bază va amplifica contribuția ta unică și te va ajuta să devii mai productiv.

Deci, acum că ai înțeles de ce compania ta implementează EOS, hai să începem călătoria, pentru că despre o călătorie este vorba. EOS nu este un proiect cu dată fixă de finalizare. Implementarea EOS în cadrul companiei tale reprezintă un efort continuu, de lungă durată. Multe companii folosesc EOS de peste 10 ani.

Pentru a începe călătoria alături de compania ta, mai întâi trebuie să ai imaginea de ansamblu, pe care o vom descrie în capitolul 2. Apoi, în capitolele 3-7, vom explica cele 5 instrumente fundamentale care alcătuiesc scheletul EOS. La final, în capitolul 8, vom prezenta câteva instrumente bonus care vor fi cireșa de pe tort.

# CAPITOLUL 2

## CUM FUNCȚIONEAZĂ EOS? (MODELUL EOS)

Prima mea impresie a fost că EOS este doar o altă „găselniță” de management. Nu este așa. EOS chiar funcționează.

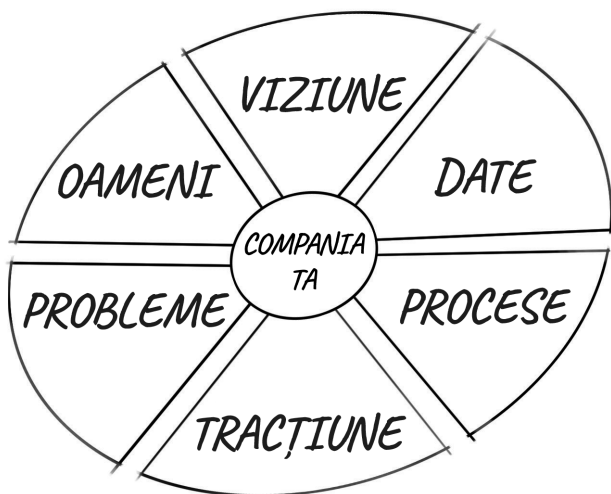
– JOEL TALLEY, dezvoltator de afaceri,  
Nexus Health Systems

**A**cum că știi de ce un sistem de operare este atât de important și de ce compania ta a ales EOS, următorul pas este să înțelegi cum funcționează acest sistem.

Fiecare companie cuprinde Șase Componente-Cheie. Acest capitol îți va oferi o perspectivă mai amplă asupra acestor componente. Vei înțelege de ce fiecare componentă este importantă și cum EOS consolidează fiecare componentă. De asemenea, vei descoperi care este impactul acestora asupra ta.

Cele Șase Componente-Cheie (Viziune, Oameni, Date, Probleme, Procese și Tracțiune) sunt ilustrate în următorul model EOS.

Folosind EOS pentru a-și consolida aceste Șase Componente-Cheie, compania ta va deveni o organizație extraordinară, bine condusă. Obiectivul companiei tale este să fie puternică în proporție de 100% în fiecare dintre aceste domenii.



Călătoria EOS nu este ușoară. Va trebuie să te provoci pe tine însuși, să-ți provoci managerul, echipa și compania. Și asta deoarece comunicarea sinceră și deschisă în interiorul organizației este o condiție necesară. Și, chiar mai important, în cadrul sistemului EOS trebuie să joci un rol activ în consolidarea fiecărei componente.

Dacă ai simțit vreodată că ești „doar un angajat” sau că părerea ta nu contează, acest lucru nu se va mai întâmpla într-o companie care folosește EOS. O companie care folosește EOS vrea ca tu să-ți concentrezi toate eforturile pentru a consolida fiecare componentă cât mai aproape de 100%.