

# The 3 Keys to Empowerment

Ken Blanchard

Fag: HRM

Kort fortalt handler bogen om at kortlægge en såkaldt roadmap/plan for hvordan man empower folk i en situation, hvor man skal ændre en hierarkisk organisation til en empowered organisation dvs. en organisation der er baseret på motivation af medarbejderne og teamwork

## Kapitel 1: Frigøre magten i medarbejderne

Kapitel 1 er en introduktion til begrebet empowerment og en kort beskrivelse af, hvad der kommer gennem de følgende kapitler.

Selve begrebet empowerment forbinder forfatterne med medarbejder involvering, ejerskab, ansvar, virksomheds interesse og stolthed (side 3). Empowerment beskrives også som en teknologi som giver strategiske fordele for virksomheden og giver muligheder for de ansatte. Essensen i empowerment er at gøre brug af medarbejdernes ressourcer i form af viden, erfaring og motivation i langt højere grad end i en hierarkisk organisationsform.

Der næst angives 4 grunde til, at man skal gøre en indsats for at indføre empowerment i en organisation, og disse er:

1. Kunderne har udviklet høje forventninger mht pris, kvalitet og service, og kan man ikke leve op til disse forventninger, skifter kunden til en af konkurrenterne
2. Presset fra kunderne skal håndteres rigtigt i organisationen, så det ikke går ud over profitten
3. Ændringerne i den globale konkurrence situation med nye teknologier og kunder
4. Arbejdsstyrker er anderledes fra tidligere tiders arbejdsstyrke mht udviklingkrav, ansvar og frihed

Der stilles spørgsmål ved om empowerment virker og hertil svares det, at de fleste leder er presset til at yde mere med mindre ressourcer, og dertil søger lederen en løsning, og medarbejder søger efter jobsikkerhed, ejerskab og fornyet stolthed i deres arbejde, og de to ting til fælles giver grobund for empowerment.

Der gøres opmærksom på, at det er meget svært at indføre empowerment især for en leder, der ikke er villig til at afgive ansvar. Lederens opgave i en empowerment process er at skabe det rette mix af viden, information, magt og belønninger for at skabe en empowerment kultur, og dette er meget vanskeligt og kræver hårdt arbejde.

Dernæst forklares de 3 nøgler til empowerment, som er behandlet i forgængeren til denne bog "Empowerment it takes more than a minute" – men nøglerne er gengivet som følgende (side 10-12):

1. Del information med alle  
Det er meget vigtigt at lederen deler information med medarbejderne, således de kender baggrunden for de beslutninger de i nogle tilfælde selv skal tage
2. Skab autonomi vha. grænser  
Selvom empowerment er det modsatte af et hieraki betyder det ikke at der ikke skal være nogen struktur – det er derimod meget vigtigt, at den enkelte medarbejder ved hvilket område de kan arbejde indenfor og har beslutningskompetence i.
3. Teams bliver hierakiet  
Teams er mere effektive end enkelt personer idet der opnåes en synergieffekt.

De 3 trin i empowerment processen vil blive forklaret i senere kapitler, men er følgende:

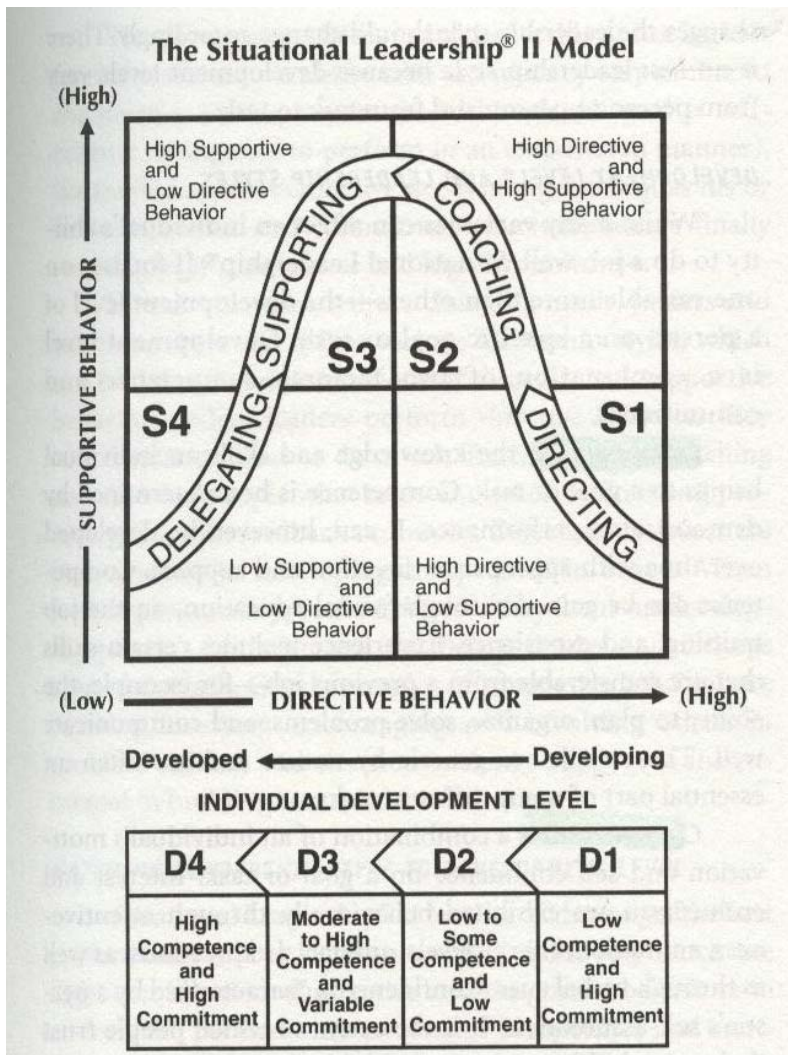
1. Opstart og orienteringen af rejsen gennem empowerment
2. Ændring hvor man mister modet
3. Adoptering og finjustering af empowerment

## **Kapitel 2: Brugen af situationsbestemt ledelse til at guide på rejsen**

Situationsbestemt ledelse går ud på at ændre ledelsesstil alt efter den givne situation, og netop i en empowerment process gennemgår organisationen nogle ændringer, og i disse bliver denne ledelsesform meget vigtig. Når der sker ændringer i en organisation giver dette anledning til nogle bekymringer, og Blanchard identificere 6 bekymringer, der skal tages hånd om i empowerment processen (side 20-21):

1. Information bekymringer
2. Personlige bekymringer
3. Implementerings bekymringer
4. Indvirknings bekymringer
5. Samarbejds bekymringer
6. Forbedrings bekymringer

Situationsbestemt ledelse kan opdeles i fire forskellige typer med dertilhørende forskellige udviklings niveauer, som illustreret i nedenstående figur (Fra side 23 i bogen)



Som det ses af figuren er der 4 ledelses stilarter nemlig:

1. Dikterende
2. Coaching
3. Støttende
4. Delegerende

Formålet med disse forskellige stilarter er at tilpasse stilen den givne situation, således medarbejderen får en støtte de har brug for at opnå det mål, man arbejder efter i den givne situation.

Udviklingsniveauet opdeles i en kompetence og en commitment del, som beskrives som følgende:

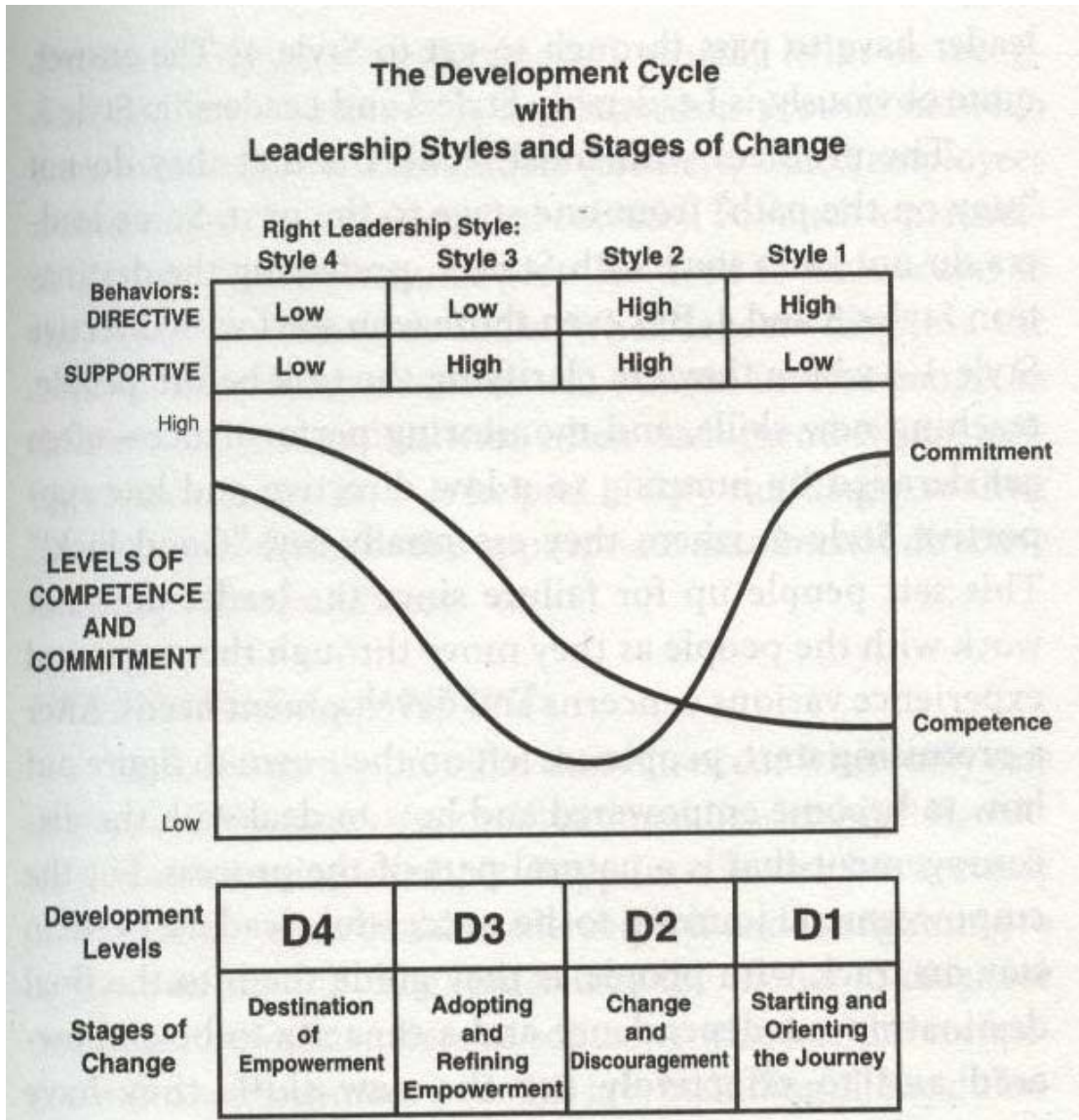
- **Kompetence**  
Kompetence er viden og evner, som individet bruger til at løse en opgave
- **Commitment**

Commitment er en kombination af individets motivation og selvtillid for at løse opgaven.

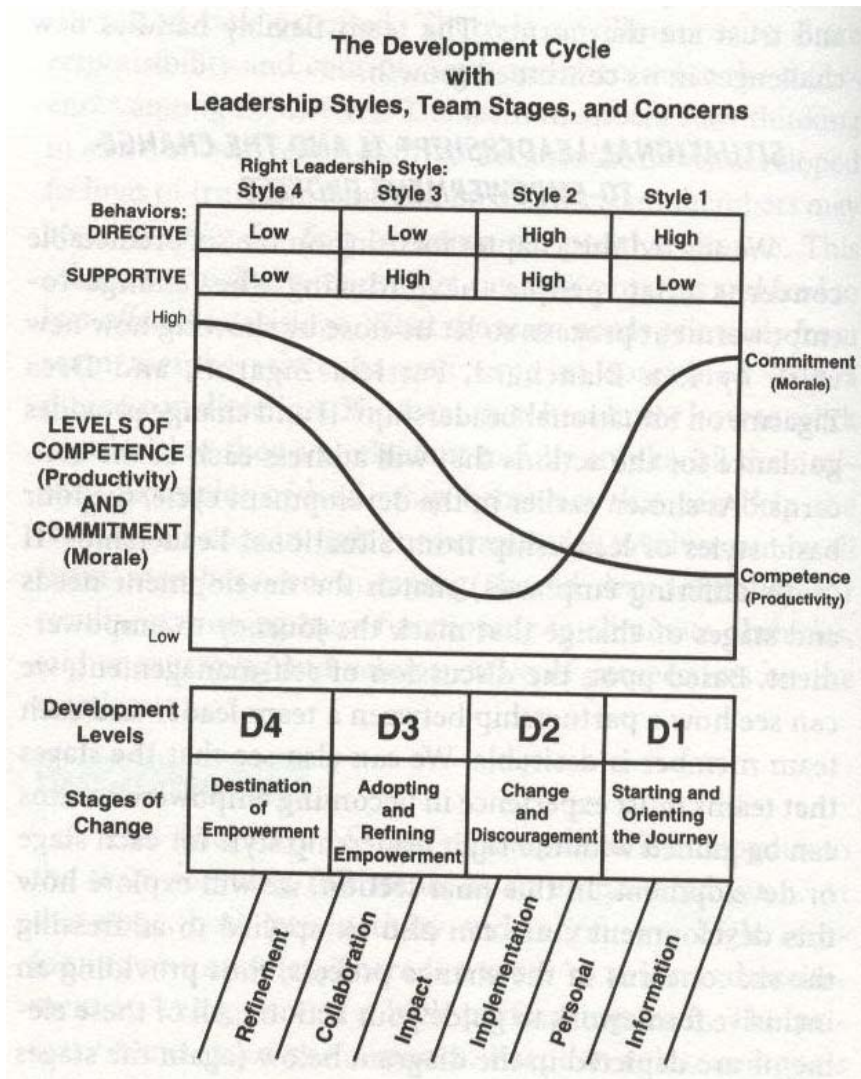
Målet er at individet har høj kompetence og commitment, men under processen kan disse to faktorer afhænge af situationen. I nedenstående figur (figur side 29) vises udviklingen i kompetence og commitment i forhold til 4 stadierne i empowerment processen og ledelsesstil. De fire stadier et team skal igennem for at blive empowered:

- Orientering: Orientering om empowerment
- Utilfredshed: Utilfredshed pga ændringer
- Integration: Empowerment integreres i organisationen
- Production: Når empowerment er fuldt integreret i organisationen

Som figuren viser er der f.eks. stor commitment i starten af processen, men ikke et højt niveau af kompetence, idet man ikke har opbygget kompetencen endnu, mens commitment falder i takt med ændringen finder sted, idet man mister modet, når alt ændres



I figur på side 38 er udviklingscyklussen sammenholdt med både lederstil, team stadier og bekymringer.



### Kapitel 3: Informationsdeling til at kick starte processen

Der er flere grunde til at informationsdeling er et kritisk første skridt i empowerment processen:

- Det er beslutningsgrundlag
- Teamet bliver stillet til regnskab og skal derfor også have information til at handle
- Der er behov for at angive en retning – man skal kende planerne
- Afklaring mht fremtiden og mulighed for at stille spørgsmål og forstå situationen, hvilket på længere sigt giver en positiv indstilling til processen

Informationsdeling hjælper medarbejderen med at forstå behovet for ændringer, og det er derfor meget vigtigt, at der ikke misinformeres.

De typer information man skal dele er om virksomheden generelt om visioner, økonomi, performance, klager, mål for afdelinger/individer. Man skal også gøre opmærksom på, hvad der er følsom information.

Det kan være svært for lederen at dele information, fordi man kan mene informationen er for følsom eller kompleks, men her må man starte med lidt af gangen. Lederen skal huske at

medarbejderen ikke har interesse i at misbruge eller lække information til konkurrenter, da dette påvirker medarbejderens egen jobsituation. Ved at lederen deler information bliver medarbejderne mere ansvarlige og man får testet, at man kan stole på dem. Informationsdelingen gør, at medarbejderen opnår ansvarlighed for virksomhedens resultater og det har også en positiv indvirkning på medarbejderens performance.

Man skal undersøge mulighederne for at gøre information tilgængelig f.eks. gennem en form for informationssystem, og sørge for, at der er opdateret information tilgængelig. Desuden skal man lære folk at læse de informationer man giver dem.

For at illustrere vidensdeling er der givet et eksempel med et egern, en bæver og en gås, som er gengivet i nedenstående figur fra side 70.

<b>THE THREE SECRETS OF GUNG HO!</b>		
<b>SPIRIT OF THE SQUIRREL</b>	<b>WAY OF THE BEAVER</b>	<b>GIFT OF THE GOOSE</b>
Knowing we make the world a better place	A playing field with clearly marked territory	Congratulations must be TRUE: Timely, Responsive, Unconditional, Enthusiastic
Everyone working toward a shared goal	Thoughts, feelings, needs and dreams respected, listened to and acted upon	Cheer people's progress as well as the end results
Values guide all plans, decisions, and actions	Feeling able to perform but also challenged	$E = mc^2$ ; Enthusiasm equals mission times cash and congratulations

#### **Kapitel 4: Angiv klare grænser**

Der skal opsættes grænser for at medarbejderne kan agere i en empowerment kultur. I den forbindelse er der forskel mellem hierarki og empowerment som nedenstående viser (fra side 76):

Hierakisk kultur	Empowerment kultur
Planlægning	Visionering
Ordrer og kontrol	Samarbejde for at performace
Overvågning	Selvovervågning
Individuelle hensyn	Team ansvarlighed
Pyramide struktur	Tværfaglige strukturer
Arbejdsflow processer	Projekter
Lederer	Coaches/team ledere
Medarbejdere	Team medlemmer
Deltagende ledelse	Selvstyrende grupper
Gør som du får besked på	Ejerskab for ens job
Udføre efter ordre	God bedømmelses kraft

Uden grænser opstår der kaos i empowerment kulturen. Grænserne hjælper idet medarbejderne har lidt erfaring med beslutninger og har brug for vejledning. Og det er bedre med meget struktur fra starten, så folk ved hvad de må – denne kan senere løsnes op.

I hieraki siger man, hvad folk må og ikke må, hvilket giver begrænsninger. I empowerment giver man grænser, så folk har klarhed over hvilke beslutninger man kan tage. Der er vigtigt, at medarbejderne har overblik over virksomheden, og ved hvor deres opgave område hører hjemme.

Medarbejderne bestemmer ikke alt i empowerment, de er hovedsagligt involveret i i driftsmæssige beslutninger, men top ledelsen tager sig af de strategiske beslutninger. Men man inddrager også medarbejderne i beslutningerne – se bog side 84.

Grænser skal opsættes, når der gives informationer, der skal tages beslutninger om. Man skal starte med små beslutninger og bygge videre derfra.

Empowerment kræver også nye evner hos medarbejderne nemlig:

- Mer ansvarsbevidsthed og selvmotivation
- At man kan fortolke og forstå informationer
- Basis viden om det at drive forretning og økonomi
- Mellemlederne kan lære at lære fra sig og coache medarbejderne

Forventningerne i forbindelse med at medarbejderne tager beslutninger er:

- Forbedring af driften
- Prioritering af opgaver

## Kapitel 5: Udvikling af team til at erstatte hierakiet

For at få en empowerment kultur skal man bruge selvstyrende grupper, hvilket tager tid at udvikle. I denne process skal situationsbestemt ledelse anvendes i udviklingsprocessen i henhold til modellen side 23. F.eks i orienterings fasen er moralen for at udvikle teams stor men capabiliteten lille.

Hvorfor er team afgørende for empowerment:

- Der opnåes synergi i teams



- Medlemmerne i teams har samme formål de arbejder efter, og derfor yder de bedre
- Forskelligheden i teamet giver mange vinkler på den enkelte opgave
- Målet er at få et high performance team, som gerne skulle nås i 4 fase af modellen side 23, hvor teamet virkelig kan perform, hvilket kan beskrives som følger (side 104-105)

P= Have same formål (**p**urpose)

E= er **e**mpowered til at bruge alle medlemmers talenter

R=Bruger **r**ealtioner og kommunikation effektivt

F= Demonstrere **f**leksibilitet i implementeringsprocessen

O= Stiller sig selv til regnskab for **o**ptimal performace

R=Giver anerkendelse (**R**ecognition) for hinandens bidrag

M= Oplever høj **m**oral

Har teamet succes:

- Begrænset i starten – det kræver øvelse at arbejde med empowerment
- Man kan ikke have succes fra starten, når folk kommer fra en hierakisk struktur
- Medarbejderne opdager, de ikke har alle evner til empowerment – de mangler træning
- Vision, formål og regler i teamet skal klarlægges

Team evner der er meget vigtige for empowerment:

- Personlige egenskaber
- Effektiv selvmotivering
- Consensus beslutninger, hvor man alle skal bakke beslutningen op
- Kommunikations evner
- God planlægning og møde kultur, hvor der arbejdes ud fra en dagsorden
- Ansvarlighed

Selve teamene skal ikke oprettes helt fra starte, men bør startes op i takt med informations deling startes op og grænser fastlægges, og så skal der lægges vægt på teambuilding, når det først startes op.

## Kapitel 6: Informationsdeling

Det er uundgåeligt i process ikke at miste modet, men man skal huske at utilfredshed og disillusionering er ikke skidt – det er bare ubehageligt.

Der vil i empowerment processen være en del negative følelser involveret, og det er meget vigtigt, at der svares på folks spørgsmål, og de personlige og implementeringsmæssige spørgsmål, som folk måtte have.

Folks forventninger stemmer ikke overens med realiteterne, idet processen ofte undervurderes, idet det jo tager tid at få tingene til at fungere. Også team lederne bliver frustrerede, idet de frygter deres evner ikke slår til ved empowerment, så det er vigtigt at lederne trænes i informationsdeling. Medarbejderne mener ikke, de har tid til at opbygge de nye evner der kræves

Med man må hele tiden holde fordelene ved empowerment for øje, hvor medarbejderne får mere indflydelse og team lederne får medarbejderne som sparringspartner.

Nogle af de reaktioner man kan forvente i processen er:

- Svære spørgsmål pga frustrationer
- Spørgsmål om hvordan det går med virksomheden, idet folk begynder at lære om det at drive virksomhed og økonomi
- Svært for lederne at dele sensitiv information med medarbejderne
- Medarbejderne kan have behov for yderligere information til at uddybe den information de får

Det er meget vigtigt med en reaktion på teamenes performance – vigtigt at anerkende resultater og indsats. Se evt bogen side 141

### **Kapitel 7: Udvide grænserne for at skabe større autonomi og ansvarlighed**

I overgangsfasen mellem hierarki og empowerment er folk utilpasse, og her et par grunde til hvorfor det er så svært at skabe en empowerment kultur:

- Medarbejderne ser kun problemer i at skulle tage mere ansvar
- Alle tror at der gøres noget forkert, fordi det hele ikke kører perfekt fra starten

Der er vigtigt i denne ændringsfase med gentagelser – visionen og mening med empowerment skal gentages, så den hænger ved. Det er også vigtigt at lederen klargør værdierne ved empowerment og f. eks. fremhæver fejl som en lærings mulighed.

Målsætninger i ændringsfasen mellem leder og team:

- Det er vigtigt at der i fællesskab sættes mål for at styrke troen på empowerment
- Målene skal være specifikke, så man efterfølgende kan måle succesen

Målene bør sættes op ved hjælp af følgende SMART metode:

S= Specifik  
 M= Motiverende  
 A= Opnåelige (Attainable)  
 R= Relevante  
 T= Sporbare (Trackable)

Forholdet mellem leder og team er kritisk i ændringsprocessen, og lederen skal coache teamet i at sætte mål.

Team lederen skal ligeledes lytte til medarbejdernes ideer og bruge flest mulig for at øve medarbejderen i at evaluere og implementere.

Der skal sætte fokus på teams performance. Ved et hierarki bygges på individets ansvar og i empowerment bygges på at teamet kan yde.

I Ændringsfasen er det også vigtigt, at man opstarter med at udvikle medarbejdernes evner til f.eks at tage consensus beslutninger og arbejde med konfliktløsning. Man skal lytte til medarbejderen bekymringer og tilpasse struktur og procedure efter empowerment konceptet.

I lønsystemet skal der indbygges belønninger, og man skal måle på teamet og ikke individet.

Medarbejderens beslutnings område:

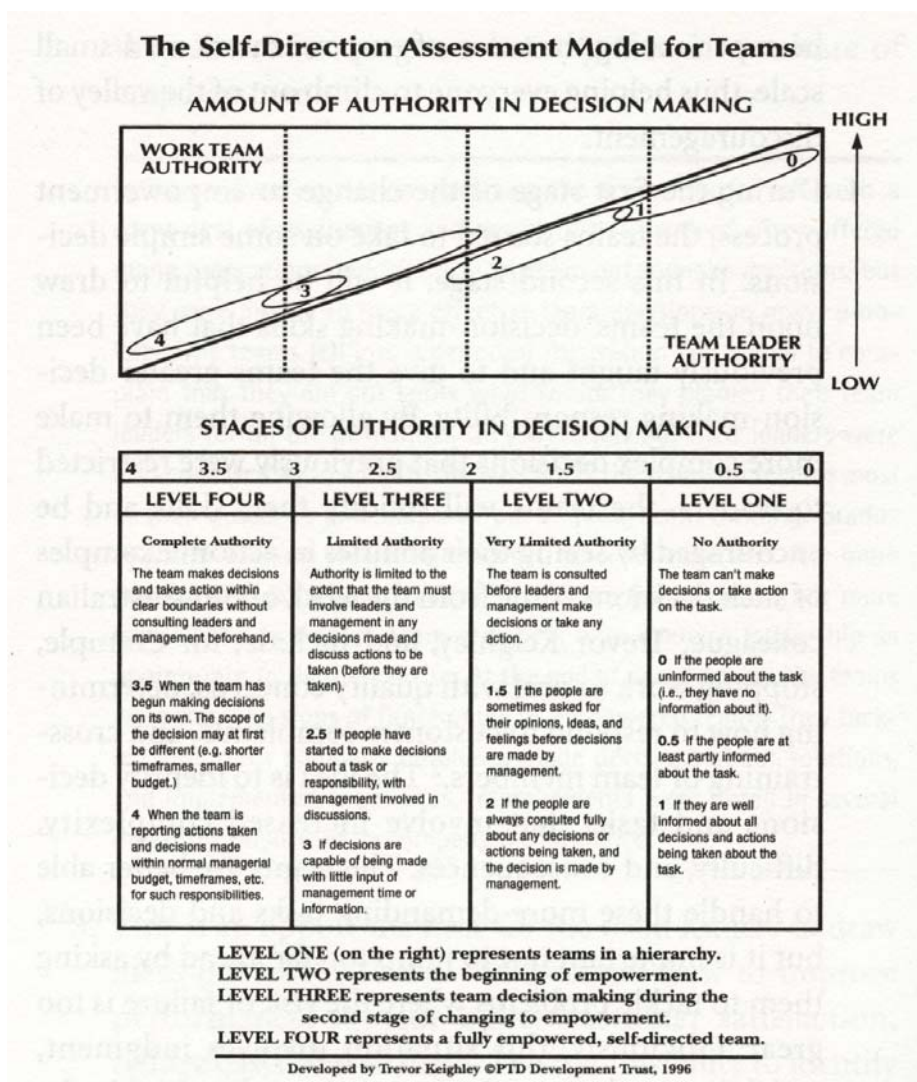
- Skal udvides
- Overvej omstrukturering af virksomheden, så medarbejderen bliver ansvarlig for deres område
- Styrk det at teamet er ansvarlig for resultater

## Kapitel 8: Lad teamet overtage flere af hierakiets roller

Teamets rolle i ændringsfasen kan karakteriseres som følgende:

- De selvstyrende grupper overtager det pres lederen tidligere har haft
- Teamet har brug for støtte og vejledning for at klare opgaven
- Teamet skal udfordres til at tage beslutninger ikke overvældes
- De områder hvor der mangler kompetencer skal identificeres

I nedenstående figur fra side 188 at teamet i forløbet overtager mere og mere af ansvaret fra team lederen.



Et team skal måles, og det er vigtigt at succes fejres og at lederen viser, hvor nemt fejl kan rettes.

Teamet skal sættes ind i 3 trins performance management system, hvor de tre trin er planlægning, coaching og reviewing.

Alle afdelingsmøder i organisation erstattes af team møder.

Problemerne i ændringfasen er:

- Man mister modet
- Medarbejderes frygt for at fejle
- Teamets kompetencer er ikke helt udviklet

Teambuilding aktiviteter er meget vigtige for at komme videre, og lederen skal hjælpe teamet til at bruge den magt de er blevet tildelt.

### **Kapitel 9: Er informationsdeling stadig vital i fase 3**

Informationsdeling i adoptering og finjusteringsfasen er stadig vigtigt, men af andre grunde end i starten – nu er der for at styrke tilliden mellem ledelse og teams. Ligeledes bruger teamene nu informationer til at tage beslutninger og bygge ansvarlighed op for deres område, og på den måde opnå kontinuerlige forbedringer.

Teamet skal udvikles så de forstår at vedligeholde kunder gerne Raving Fan kunder (side 210), som er defineret som kunder, der er så tilfredse med virksomheden, at de praler om den. I figur på side 210 vises det, hvordan disse skabes.

Figur fra side 210

Man kan ikke undgå at arbejdsstyrken skifter undervejs, så derfor er det vigtigt, at man deler informationer i teamet, og lærer de evt. nye folk om værdierne og forventningerne i empowerment.

I denne fase med finjustering er der stadig spørgsmål både personlige men også overordnede til selve virksomheden, hvilket viser at processen er på sporet. For at drive processen videre er følgende nødvendigt:

- Ledelsen skal lytte til hvilke informationer teamet har behov for.
- Teamet får behov for mere sensitiv information
- IT systemet skal måske ændres for at det er muligt at distribuere information

### **Kapitel 10: Indarbejde grænser i alles værdisystem**

Nu skal visionen for beslutningstagen finjusteres og rettes mod fremtiden. Og det skal gøres klart i hvilket område teamet må tage beslutninger, og her er det vigtigt at inddrage teamet i forfiningsprocessen og gøre brug af deres viden.

Målenes fokus er ændres fra individuelle mål til at være team mål, dvs at teamet tager ansvar for at nå de satte mål. Teamet kan også selv opsætte delmål for at nå frem til de endelige mål, således der er en konstant forbedringproces igang.

Teamet bliver en del af performance management systemet ved følgende:

- Teamet skal lave HRM beslutninger såsom ansættelse, firing og irrettesættelse
- Teamet skal holde top ledelsen orienteret om opnåelse af mål
- Teamet bliver en partner i at udvikle nye forretningsområder
- Teamet bliver også partner i at opnå virksomhedens overordnede mål

### **Kapitel 11: Lad teams erstatte hierakiet**

Teamet kan nu overtage mange af de opgaver ledelsen tidligere tog sig af, idet teamet har informationer og kender visionen, således de er rustet til at tage beslutninger. Teamet har også indblik i virksomhedens strategiske mål og kan samle informationer, således de kan komme med anbefalinger til ledelsen.

Vedligeholdelse af teamet:

- Teamet skal holde performance ved hjælp af perform modellen:
  - P= Have same formal (**p**urpose)
  - E= er **e**mpowered til at bruge alle medlemmers talenter
  - R=Bruger **r**ealtioner og kommunikation effektivt
  - F= Demonstrere **f**leksibilitet i implementeringsprocessen
  - O= Stiller sig selv til regnskab for **o**ptimal performace
  - R=Giver anerkendelse (**R**ecognition) for hinandens bidrag
  - M= Oplever høj **m**oral
- Flexibilitet og kommunikation i teamet er meget vigtigt
- Teamene skal opfordres til at udvide deres indflydelse og samarbejde med andre teams i organisationen

Ved at blande medarbejdere fra forskellige teams udvikles organisationen og individerne.

### **Kapitel 12: Resume**

I kapitel 12 opsummeres i 3 faser i empowerment processen ud fra de 3 nøgler – se de følgende figurer fra side 252-255.

## THE EMPOWERMENT ACTION PLAN

### STAGE OF CHANGE #1: STARTING AND ORIENTING THE JOURNEY

#### THE 3 KEYS:

Share Information with Everyone	Create Autonomy through Boundaries	Let Teams Become the Hierarchy
1. Help people understand need for change	1. Recognize the hierarchy mind-set—boundaries limit action and responsibility	1. Understand that teams can do more than individuals
2. Avoid misinformation	2. Define boundaries to clarify what people <i>can and must do</i>	2. Begin to use team diversity
3. Explain how company makes money	3. Define desired responsibilities	3. Do not expect too much success early
4. Teach company financials	4. Clarify decisions employees will make and will not make	4. Teach team skills to managers and employees
5. Share some sensitive information	5. Explain company's business goals	5. Teach consensus decision making
6. Ask what information you would want as employee	6. Explain company vision and values	6. Teach team communication skills
7. List information people have and need	7. Set clear performance goals for people	7. Teach how to conduct team meetings
8. Locate where information is now	8. Clarify priorities	8. Help teams see small successes
9. Start small	9. Teach employees business basics	9. Teach team members to hold each other accountable
10. Stretch but don't break your comfort zone	10. Teach managers to be coaches	10. Start early with teams using information
11. Share good and bad information	11. Teach decision-making skills	11. Hold team information-sharing meetings
12. Use a variety of means to share information	12. Clarify small decisions people can make	12. Give teams small decisions to make
13. Share location- or site-specific information	13. Teach problem solving skills	13. Begin to hold teams accountable
14. Share same information managers use		14. Share issues and involve teams in solutions
15. Use information to make people accountable		
16. View mistakes positively		

## **THE EMPOWERMENT ACTION PLAN**

### **STAGE OF CHANGE #2: CHANGE AND DISCOURAGEMENT**

#### **THE 3 KEYS:**

<b>Share Information with Everyone</b>	<b>Create Autonomy through Boundaries</b>	<b>Let Teams Become the Hierarchy</b>
1. Use information to align expectations with reality	1. Use collaborative goal setting	1. Have team leaders provide support and direction
2. Share information to build pride in people's work	2. Discuss role of managers in relation to goal accomplishment	2. Encourage team leaders to expect more from teams
3. Encourage information sharing from employees up to management	3. Use team member ideas to set goals	3. Encourage teams to use their new skills
4. Train managers to listen better	4. Use a mix of team and individual goals	4. Be sure teams tackle challenging but solvable problems
5. Expect tough questions from employees	5. Get teams involved in determining problems for focus	5. Encourage team members to take leadership roles
6. Do not shy away from sensitive information	6. Focus on continuous improvement	6. Draw out team member ideas for improvement
7. Show people how their work has impact	7. Set skill goals as well as performance goals	7. Allow teams to tackle more complex decisions
8. Encourage team members to share information with each other	8. Begin to revamp the performance management system	8. Anticipate and work through stalls in team involvement
9. Praise improvements in performance	9. Build a performance partnership among team members	9. Continue to hold teams accountable for results
10. Praise teams that identify problems	10. Listen to concerns of people re performance management system	10. Allow team goals to drive performance
11. View mistakes as learning opportunities	11. Begin to devise pay system to treat employees like owners	11. Reduce department meetings; increase team meetings
12. Share information re change process and progress	12. Create a team-based performance management system	12. Anticipate team fear of failure; help teams stay focused
13. Share even more sensitive information than in first stage		

## **THE EMPOWERMENT ACTION PLAN**

### **STAGE OF CHANGE #2: CHANGE AND DISCOURAGEMENT, CONTINUED**

#### **THE 3 KEYS:**

Share Information with Everyone	Create Autonomy through Boundaries	Let Teams Become the Hierarchy
14. Use technology to efficiently share information	13. Broaden scope of decisions made by teams	13. Expect a lot from teams but not full synergy of effort yet
15. Hold meetings with IT so it learns what information is needed where	14. Move to creation of profit centers	14. Help teams see what they are accomplishing
16. Show impact of small changes	15. Facilitate teams solving problems	
17. Help teams see results of using new skills	16. Draw out ideas to change old policies and procedures	
18. Create better links of rewards to performance		

### **STAGE OF CHANGE #3: ADOPTING AND REFINING EMPOWERMENT**

#### **THE 3 KEYS:**

Share Information with Everyone	Create Autonomy through Boundaries	Let Teams Become the Hierarchy
1. Let teams determine what information is needed	1. Let teams take on expanded scope of decisions	1. Let teams use information and skills to play vital business role
2. Trust teams with information they request	2. Replace old hierarchical boundaries with vision and values in people	2. Have teams begin to focus on strategic goals as their own accountability
3. Ask teams to inform senior management how they use information	3. Include team members in setting new boundaries	3. Encourage teams to integrate new team members
4. Let teams work directly with IT to improve systems	4. Let team goals replace individual goals	4. Encourage teams to continue to work hard to stay a fine tuned unit
	5. Let teams monitor impact of their actions	



## **THE EMPOWERMENT ACTION PLAN**

### **STAGE OF CHANGE #3:**

#### **ADOPTING AND REFINING EMPOWERMENT, CONTINUED**

##### **THE 3 KEYS:**

<b>Share Information with Everyone</b>	<b>Create Autonomy through Boundaries</b>	<b>Let Teams Become the Hierarchy</b>
5. Stress that complete information sharing is vital to continuous building of responsibility and trust	6. Let teams be free to set goals that relate to company strategic goals	5. Encourage teams to reach out to other teams re company-wide empowerment
6. Let teams use information to hold themselves accountable	7. Have teams use information to identify areas for improvement	6. Cross-train all team members for greater flexibility
7. Use information to indoctrinate new team members	8. Encourage team members and team leaders act as true partners	7. Be sure that teams value and seek diversity of members
8. Continue to teach and reinforce values and expectations	9. Use an ongoing performance management system built on team member and team leader partnership	8. Have teams work with senior management on new strategic initiatives
9. Use information sharing to keep everyone knowledgeable of new changes	10. Let teams make many of the old HR decisions	9. Encourage teams to ask how to improve the company empowerment culture
10. Praise people who facilitate information sharing	11. Be sure teams and management stay on same measurement "page"	10. Let teams continue to raise performance standards
11. Continue to share information re mistakes so everyone can learn	12. Let teams help create new business opportunities	11. Have teams be fully included in benefits and risks of business partnership
	13. Encourage teams to continue to seek operational improvements	
	14. Reinforce team members as full partners in the business	
	15. Encourage teams to create goals that stretch management	