

Ra lệnh bằng cách đặt câu hỏi là tạo điều kiện cho người nhận lệnh được cùng đưa ra quyết định. Và một khi họ tham gia ra quyết định, họ sẽ chủ động thực hiện quyết định ấy một cách sáng tạo và tích cực nhất.

Ian Macdonald ở Johannesburg, Nam Phi, giám đốc một nhà máy nhỏ chuyên sản xuất phụ tùng cơ khí, có cơ hội nhận một đơn đặt hàng rất lớn. Tuy nhiên, ông ngần ngại chưa dám nhận vì lo không đủ khả năng hoàn thành đúng thời hạn hợp đồng. Thế là ông tập hợp tất cả công nhân lại, giải thích rõ ràng về tình hình hiện tại cho họ biết và thành thật nhìn nhận rằng đơn đặt hàng này quan trọng như thế nào đối với công ty cũng như đối với họ. Sau đó, ông đưa ra những câu hỏi:

- *Chúng ta cần làm gì để giải quyết đơn đặt hàng này?*
- *Ai có sáng kiến gì gia tăng năng suất để có thể thực hiện hợp đồng này?*
- *Có cách nào để tận dụng giờ làm việc và phân công lao động hợp lý, hiệu quả hơn không?*

Các nhân viên tích cực đưa ra nhiều ý kiến và thể hiện quyết tâm nhận lấy đơn đặt hàng. Như vậy là chính họ đã quyết định nhận hợp đồng, chính họ đã quyết định nên làm thế nào và họ đã hoàn thành được hợp đồng đó. Giả sử, Ian làm ngược lại, chỉ dùng dùng ra lệnh cho các công nhân làm ngày làm đêm theo ý chí chủ quan của mình mà bất chấp phản ứng của công nhân thì có lẽ ông sẽ chẳng bao giờ đạt được điều mình mong muốn.