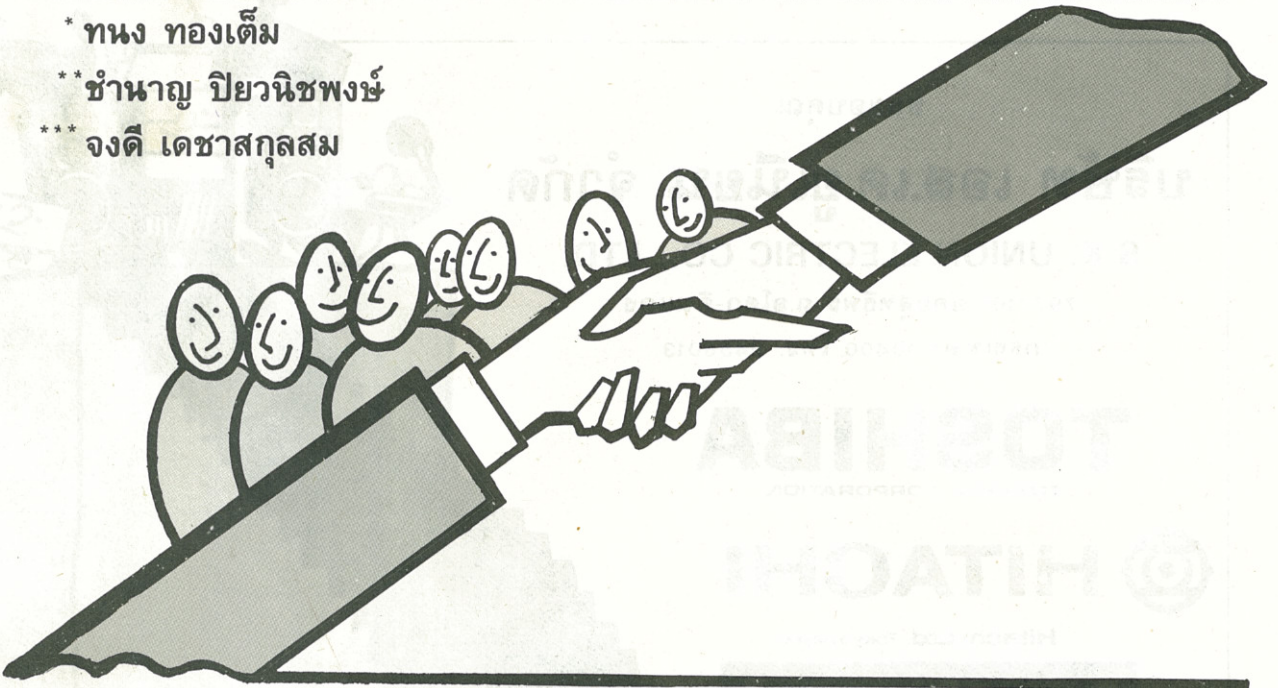


* ทนง ทองเต็ม

** ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์

*** จงดี เดชาสกุลสม



นิยามของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
ในธุรกิจโรงแรม

ทีมงาน (WORK TEAM) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีม (TEAM WORK) หมายถึง การที่ทีมงานมาร่วมกันปฏิบัติงาน มีการประสานงานสอดคล้องกัน มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยที่สมาชิกในกลุ่มจะใช้ความสามารถส่วนตัว และทักษะความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ทางสายงานของตนเพื่อสนับสนุนให้ผลงานของกลุ่มสำเร็จตรง

ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ สมาชิกจะสามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงานและสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้าของทางโรงแรม

ประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ โดยสิ้นเปลืองทรัพยากร หรืองบประมาณของทางโรงแรมให้น้อยที่สุด หรืออาจจะหมายถึง การผลิตสินค้า หรือบริการ ได้มากขึ้นขึ้นให้กับแขกผู้มาพัก หรือลูกค้าของโรงแรม ได้ผลสำเร็จเกินเป้าหมายแต่ใช้จ่ายทรัพยากรหรืองบประมาณเท่าเดิมตามแผนที่กำหนด

* หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

** หัวหน้าสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*** หัวหน้าแผนกพัฒนาคณาจารย์ สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



การทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ ใน ธุรกิจโรงแรม



เ หุดนี้ การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ จึงหมายถึงวิธีการพัฒนาเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของทุกส่วน ทุกฝ่าย และทุกแผนกของทางโรงแรม โดยให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างหรือใกล้เคียงกันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานและร่วมมือสนับสนุน ส่งเสริมกันและกัน โดยคำนึงถึงการสิ้นเปลืองงบประมาณค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรด้านอื่น ๆ ของทางโรงแรมให้น้อยที่สุดเป็นสำคัญ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นสมาชิกในทีมงานมีคุณภาพในการทำงานดีขึ้น มีความสุขในการทำงานร่วมกัน

เหตุใดธุรกิจโรงแรมจึงต้องการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. ธุรกิจในทุกวันนี้ คือ ธุรกิจของการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันการขายผลิตภัณฑ์สินค้าหรือการให้บริการ ธุรกิจโรงแรมเองก็เช่นกันถึงแม้ว่าธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวกำลังรุ่งเรืองอย่างยิ่ง แต่ธุรกิจที่

รุ่งเรืองย่อมต้องมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากที่จะเข้ามาหาประโยชน์ตอบแทน ทางผู้บริหารของแต่ละโรงแรมจึงจะต้องวางแผนดำเนินการเพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด มีกำไร และขณะเดียวกัน สร้างผลิตภัณฑ์และบริการสนองตอบความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และแขกที่มาพักให้มากที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานทุกระดับ ทุกหน่วยงาน

2. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ตลอดจนการหาเทคนิควิธีแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ลูกค้า แขกผู้มาพัก แม้กระทั่งการคิดค้นสูตรอาหาร เครื่องดื่ม หรือบริการใหม่ๆ ตลอดจนแนวความคิดอื่น ๆ ที่จะก่อประโยชน์ให้กับทางโรงแรมของตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นจึงจะกระทำได้

3. การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ให้บรรลุตรงตามเป้าหมายและแผนย่อมเป็นสิ่งดี แต่หากมีการคำนึงถึงเรื่อง ค่าใช้จ่าย-ผลประโยชน์ (cost - benefit) ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในโรงแรมด้วยแล้ว

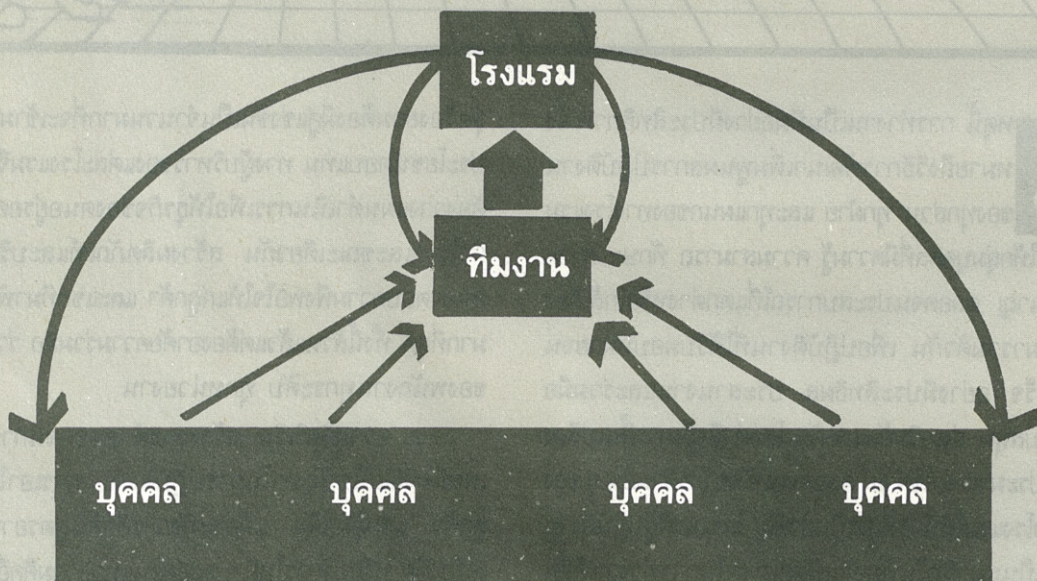
ย่อมเป็นประโยชน์สูงสุดให้แก่การดำเนินธุรกิจของทางโรงแรมและทีมงานในบั้นปลาย

4. การดำเนินงานของทุกองค์การ ต่างอาศัยความสัมพันธ์ของ 4 'S' - SYSTEM (ระบบ), STRUCTURE (โครงสร้างองค์การ), STRATEGY (กลยุทธ์) และ STAFF (บุคลากร)

โรงแรมเองในฐานะที่เป็นองค์การประเภทหนึ่ง ย่อมมีการดำเนินงานในลักษณะความสัมพันธ์ของ 4 'S' ดังกล่าว ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ย่อมมีส่วนสัม-

พันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมต่อ และมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นในโรงแรมเดียวกัน เหตุนี้ หากผู้บริหารโรงแรมมุ่งหวังที่จะบรรลุภารกิจ (MISSIONS) และวัตถุประสงค์ขององค์การ (OBJECTIVES) ที่วางไว้ การจัดวางระบบการบริหาร การจัดโครงสร้างองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ จึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าใจและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน และของหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน จนบรรลุภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทางโรงแรมโดยส่วนรวม

ธุรกิจโรงแรมต้องการทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อใคร



- เพื่อตัวเอง
- เพื่อทีมงาน (หน่วยงานในโรงแรมทุกฝ่าย ทุกแผนก)
- เพื่อโรงแรม

ผลที่คาดหวังไว้ คือ

1. ความสำเร็จและภาคภูมิใจของสมาชิกแต่ละคนที่มาร่วมทีมงาน
2. ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของทีมงาน
3. การบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมงาน

4. การบรรลุผลสำเร็จตรงตามภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ผู้บริหารโรงแรมตั้งไว้
5. ความสำเร็จและความเจริญของทีมงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ที่จะส่งผลกลับมายังทีมงาน และสมาชิกที่เป็นผู้ผลักดันความสำเร็จดังกล่าว

สมการในการสร้างทีมงาน

TEAM WORK = WORK SYSTEM + HUMAN SYSTEM

WORK SYSTEM = PLANNING SYSTEM (OBJECTIVES, GOALS, STANDARD, Etc.)

POSITION DESCRIPTION

OPERATION MANUAL

TECHNOLOGY, ETC.

HUMAN SYSTEM = WILL TO WORK + ABILITY TO WORK (ATTITUDE) (KNOWLEDGE + UNDERSTANDING + SKILLS)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

1. สมาชิกในกลุ่ม

- มีความตั้งใจที่จะทำงาน
- มีความชำนาญในการทำงาน เช่น งานต้อนรับ ส่วนหน้า งานแม่บ้าน งานด้านอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ

- มีความร่วมมือและประสานงานที่ดี

- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. ผู้นำกลุ่ม

- มีความสามารถในการสร้างสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ

เกิดความร่วมมือ

- มีเทคนิคในการจัดการความขัดแย้ง

- มีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ และการเสริมแรง

- มีความรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล

- มีความสามารถในการนำประชุม เพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

- มีลักษณะการทำงานแบบ **ทำงานร่วมกับคน (WORK WITH PEOPLE)** มีใช้ลักษณะของการทำงาน **บนหัวคน หรือ กัดหัวคน (WORK ON PEOPLE)**

3. การจัดรูปแบบทีมงาน

- มีเป้าหมายชัดเจน

- มีระบบระเบียบที่เข้าใจร่วมกันเป็นอย่างดี
- จัดรูปแบบและขั้นตอนให้ประสานกันเป็นทีม
- แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ

กันอยู่เสมอ

- มีการประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
- รูปแบบการทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ (FORM FOLLOWS FUNCTION) ไม่เป็นลักษณะของหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับรูปแบบ (FUNCTION FOLLOWS FORM)

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจโรงแรม

1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน
2. มีการกำหนดหน้าที่บทบาทโดยทั่วไป และบทบาทของสมาชิกอย่างแน่ชัด โดยทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ
3. มีการยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีความไว้วางใจและจริงใจต่อกัน
5. มีบรรยากาศที่ส่งเสริมสัมพันธภาพ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก
6. มีความเหนียวแน่นในการรวมกลุ่ม มีความพร้อมและปรารถนาที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในทุกเรื่อง
7. การสื่อสารความในทีมเป็นไปอย่างสะดวกใจและเปิดเผย
8. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจโดยมีความเห็นพ้องต้องกัน
9. ผู้นำโดยทางการจะไม่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลของตนเพื่อครอบงำกลุ่ม
10. ภาวะความเป็นผู้นำภายในกลุ่มจะไม่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หรือผูกขาดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะกระจายไปทั่วกลุ่ม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาก็ได้

11. ผู้นำทีมงานไม่เพียงแต่จะเป็นนักพูดที่ดีเท่านั้น แต่เขาจะต้องเป็นนักฟังที่ดี ฟังให้ได้ทั้งกระบวนการ (Process) และเนื้อหาสาระ (Content)

12. มีความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงามของกลุ่ม

13. มีการใช้ประโยชน์และการประสานประโยชน์ร่วมกันในเรื่องของ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และทักษะความชำนาญงานของสมาชิกแต่ละคน ทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน

14. ภายในกลุ่มจะมีปฏิกริยาโต้ตอบ หรือความขัดแย้งในทางความคิดเห็นสูง (High in Idea Conflict) ขณะเดียวกันมีความขัดแย้งในทางส่วนตัวน้อยมาก (Low in personal Conflict)

15. การตัดสินใจภายในกลุ่ม จะอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (Facts) และการตัดสินใจนั้นจะกระทำ ณ จุดที่มีแหล่งข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ที่สุด แทนที่จะยึดถือแหล่งข้อมูลที่ต้องอิงอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่สูง

16. เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาสังกัดในทีม จะมีวิธีการปรับ ทักษะคิด ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนความคาดหวังของคนใหม่ ให้สอดคล้องและเข้าใจกันได้ดีกับทีมเดิมอย่างรวดเร็ว

17. มีบรรยากาศของกลุ่ม เช่น ระบบการให้คะแนนให้โทษ ระบบการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง ที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะให้คนกล้าคิด กล้าพูด กล้าเขียน และกล้าทำในสิ่งที่ดีและถูกต้องต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือเป็นหมู่คณะอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

18. การตัดสินใจ การดำเนินงาน ตลอดจนการผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และแขกที่มาพักในโรงแรมเน้นเรื่องการก่อให้เกิดประโยชน์ และความพึงพอใจสูงสุด แต่ให้สิ้นเปลืองทรัพยากรและงบประมาณค่าใช้จ่าย น้อยที่สุดเป็นสำคัญ

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อความสะดวกในการจดจำ ผู้เขียนได้ใช้ถ้อยคำที่มีความหมายคล้องจองกัน เกี่ยวกับลักษณะทั้ง 9 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

กำหนดเป้าหมาย มุ่งขยายความคิด ร่วมจิตแก้ไข เข้าใจหน้าที่ มีการสื่อสาร สรรค์สร้างริเริ่ม ส่งเสริมผู้นำ กำจัดความขัดแย้ง แข็งแกร่งจริงจัง

1. กำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงาน ต้องให้ชัดเจน ถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ของโรงแรมของตน

2. มุ่งขยายความคิด สมาชิกทุกคนในทีมงานได้รับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป้าหมายของการทำงานในทีมนี้อย่างทั่วถึง ด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. ร่วมจิตแก้ไข ทีมงานมีลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมาก

4. เข้าใจหน้าที่ การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจน ตรงกัน ไม่ก้าวก่ายหน้าที่กัน

5. มีการสื่อสาร ทีมงานมีการสื่อสารแบบเปิด (open communication) หรือการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ว่าจะเป็นแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบน เพื่อให้สมาชิกรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

6. สรรค์สร้างริเริ่ม ทีมงานควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของทีม หรือการให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการขายสินค้า หรือการให้บริการแก่ลูกค้า แขกผู้มาพักของตน แม้กระทั่งความคิดใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือโรงแรมของตนโดยส่วนรวม

7. ส่งเสริมผู้นำ บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น

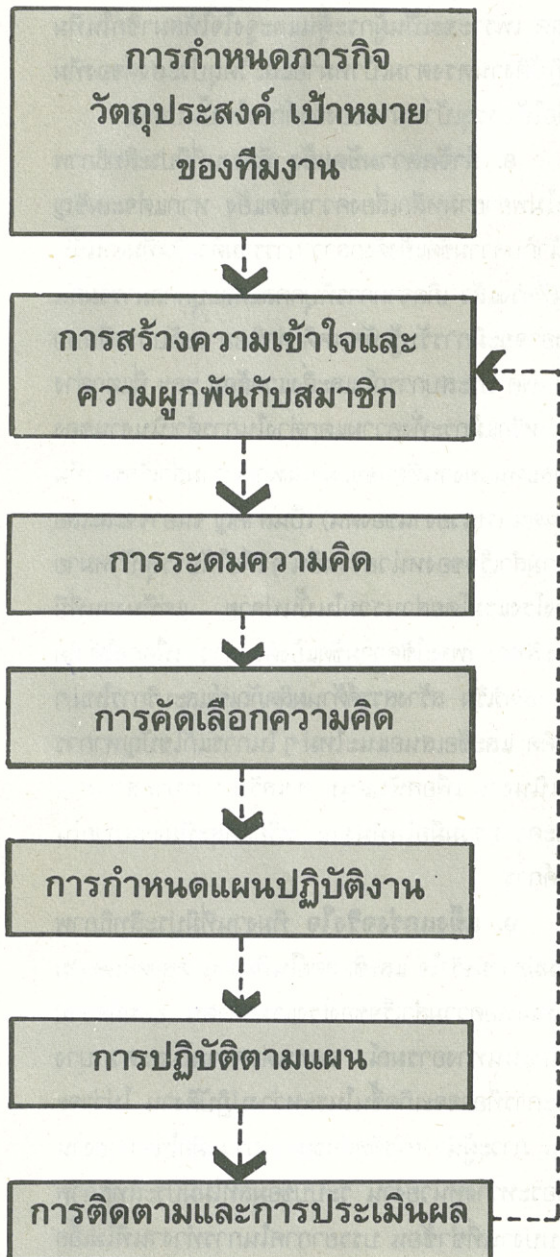
อย่างยิ่งในการนำทีมไปสู่ความสำเร็จ โดยที่ผู้นำของทีม ย่อมตระหนักถึงความต้องการของตัวบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการของกลุ่มว่าสัมพันธ์ สอดคล้องกันอยู่เสมอ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากที่สุด เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในทีม ปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในบั้นปลาย

8. กำจัดความขัดแย้ง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะไม่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หากแต่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งดังกล่าว การรวมตัวเป็นทีมงานนั้น อันที่จริงแล้ว เกิดจากการที่บุคคลแต่ละบุคคลมารวมกัน ซึ่งอาจจะมีการรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม ระดับการศึกษา วัย เพศ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ที่แตกต่างกัน หรือแม้กระทั่งความแตกต่างในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่อาจจะมุ่งเฉพาะความสำเร็จของทีมงานตน (หน่วยงานของตน) เป็นสำคัญ จนอาจจะละเลยความสำเร็จของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรมโดยส่วนรวมในบั้นปลาย แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาขัดแย้งดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ข้อคิด และข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาคาการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม การประสานงาน และความร่วมมือในทีมงาน หรือแต่ละทีมงานภายในองค์การ

9. แข็งแกร่งจริงจัง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความจริงใจ และซื่อสัตย์ในทีมงาน ตลอดจนความอดทนเพื่อความสำเร็จของโรงแรมของตน ย่อมมีความหนักแน่นทางอารมณ์ อดทนต่อความไม่สะดวกบางประการที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำ การติดต่อขอความร่วมมือในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน ระบบข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ระบบงานที่ซ้ำซ้อน บรรยากาศในการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวย การขาดแคลนอุปกรณ์ของใช้ในการทำงานของ

โรงแรม ฯลฯ

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพ



เพื่อความสะดวกต่อการศึกษา ผู้เขียนขอสรุป
ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้
ด้วยแผนภูมิ ดังต่อไปนี้

หัวหน้าทีม
สมาชิก

ภารกิจ

วัตถุประสงค์
หน้าที่ความรับผิดชอบ
ข้อเสนอแนะ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

- ร่วมตัดสินใจ + แก้ปัญหา
- ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น

การใช้เทคนิคการระดมสมอง

- ข้อมูล ข่าวสาร
- ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
- อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่ได้รับ
- ทรัพยากรที่มีอยู่
- ข้อจำกัดในการดำเนินงาน

แผนงาน

- ใคร
- ทำอะไร
- ที่ไหน
- เมื่อใด
- ผลที่ต้องการ
- ค่าใช้จ่าย
- การควบคุม

สร้างความสัมพันธ์ของ
สมาชิกกับงานที่ร่วมกันทำ
+
ปรับปรุงและพัฒนางานโดยใช้
“Problem-Solving Model”

- ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทีมงาน
- ตรวจวัดประสิทธิภาพของทีม
- ทบทวนสร้างความเข้าใจ และผูกพันกับสมาชิก
เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

เทคนิคของการสร้างความผูกพันในงานของทีม

1. ให้เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน
2. ให้มีส่วนในการตัดสินใจ
3. ให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
4. ให้ผลตอบแทนแก่ทีมงาน และแก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม
5. ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานของทีม

แนวทางปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน

1. แต่ละคนจะต้องมีทัศนคติของการให้มากกว่าการรับ
2. แต่ละคนจะต้องเข้าใจปัญหาของคนทั้งหมดหรือเป้าหมายของกลุ่ม
3. แต่ละคนจะต้องเข้าใจถึงวิธีการที่ตนจะมีส่วนช่วยกลุ่มในการทำงาน/แก้ปัญหาของกลุ่ม
4. แต่ละคนจะต้องยอมรับถึงความสามารถของผู้อื่นที่มีส่วนช่วยในการทำงาน/แก้ปัญหาของกลุ่ม
5. แต่ละคนมีความจำเป็นจะต้องสนใจปัญหาของผู้อื่น เพื่อเป็นแรงสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นได้ช่วยกลุ่มให้มากที่สุด

การตัดสินใจโดยใช้ความเห็นพ้องต้องกัน

1. พึงหลีกเลี่ยงการโต้เถียง โดยยืนยันความเห็นของแต่ละบุคคลเป็นเครื่องวินิจฉัย
2. พึงหลีกเลี่ยง “การแพ้-ชนะ” พยายามจัดการอภิปรายที่ก่อให้เกิดฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะ
3. อย่าให้มีการเปลี่ยนใจเพียงเพื่อจะจัดข้อขัดแย้งและเพื่อให้ตกลงกันเสร็จไปด้วยมิได้มีเหตุผลสนับสนุนหรือไม่ตรงกับเป้าหมายของเราต้องการ
4. พึงหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาโดยการลงมติด้วยคะแนนเสียงข้างมาก หรือโดยการจับฉลาก หรือโดยการเสี่ยงทายหรือในลักษณะคล้ายคลึงกัน
5. พยายามเข้าใจว่าความเห็นที่แตกต่างกันนั้นเป็นเรื่องธรรมดา และมีคุณค่ามากกว่าจะเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ โดยปกติแล้วการเสนอข้อคิดเห็นมาก ๆ ย่อมทำให้เกิดข้อขัดแย้งมากด้วย แต่การที่มีข้อคิดเห็นมาก ๆ ทำให้เราได้ข้อเท็จจริง หรือมีทางเลือกในการวินิจฉัย
6. ในการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นด้วยกัน ควรจะตั้งเป็นข้อสงสัยขึ้นไว้ก่อนเราควรจะได้สำรวจเหตุผลที่นำไปสู่การตกลงใจในเรื่องนั้น ๆ ว่าแต่ละคนมีเหตุผลสนับสนุนในการตัดสินใจของตนเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันหรือสอดคล้องกันหรือไม่ ■

หนังสืออ้างอิง

- Adair, John **Effective Teambuilding**. Vermont : Gower, 1987.
- Belbin, R. Meredith, **Management Teams : Why they succeed or fail**. London : Heinemann, 1986.
- Keiser, James R. **Principles And Practices of Management in the Hospitality Industry**. New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Reid D. Robert **Hospitality Marketing Management**. 2nd. ed. New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Shonk, James H. **Working in Teams**. New York : Amacom, 1982.