



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยออนไลน์

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ฉบับที่ 2 ปี 2557

กลีบสุ่นนำหลัก

การถอดบทเรียน ตอนที่ 2

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทรงค์

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า บทเรียนมีหลายประเภท ทั้งบทเรียนของปัจเจกบุคคล บทเรียนของกลุ่มงานหรือทีมงาน บทเรียนของโครงการ โดยเฉพาะหากเป็นบทเรียนของโครงการ อาจเป็นบทเรียนตามวงจรโครงการตั้งแต่ เริ่มดำเนินการโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีกระบวนการถอดบทเรียนแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ เมื่อเริ่มต้นกิจกรรม/โครงการ ระหว่างดำเนินกิจกรรม/โครงการ และหลังสิ้นสุดโครงการ จะเห็นได้ว่าการถอดบทเรียนระหว่างดำเนินกิจกรรม/โครงการ (After Action Review: AAR) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ(Retrospect) เป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุดในบรรดาวิธีการถอดบทเรียน (ศุภวัตรีย์ พลายน้อย, 2556) และวิธีการดังกล่าวได้ใช้ในการประชุมถอดบทเรียนของโครงการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีและเครือข่ายในการพัฒนาอนามัยการเจริญพันธุ์ในวัยรุ่น โดยเป็นการสกัดความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงานโครงการจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมปฏิบัติงาน ให้เห็นภาพของ ขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานในโครงการ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ในจุลสารฉบับนี้จะกล่าวถึง การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) โดยหลักการแล้วเป็นการถอดบทเรียนภายหลังการสิ้นสุดกิจกรรม เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมในครั้งต่อไปดีขึ้น และลดข้อผิดพลาด การถอดบทเรียนลักษณะนี้มีประโยชน์ ถ้าต้องดำเนินกิจกรรมนั้นหลายครั้ง และถอดบทเรียนในช่วงแรกๆของการทำกิจกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น และดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของการโจมตีข้าศึกของกองทัพ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งพลทหาร แม่ทัพนายกอง ประชุมพูดคุยถึงผลการปฏิบัติการโจมตีข้าศึกในวันแรก เพื่อการปฏิบัติการรบที่ดีขึ้นในวันต่อไป การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ มีกระบวนการขั้นตอนคล้ายคลึงกับการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect) ซึ่งเป็นการถอดบทเรียนทั้งโครงการไม่ใช่เฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ดังนั้น “AAR เปรียบเสมือนการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการรบในแต่ละวัน” ส่วน “Retrospect เปรียบเสมือนการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดสงคราม”

AAR เป็นเครื่องมือถอดบทเรียน หรือองค์ความรู้ เป็นการรวบรวมบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติ บางคนเรียกว่า เครื่องมือวิเคราะห์หลังปฏิบัติ การทบทวนหลังปฏิบัติงาน การทบทวนหลังทำกิจกรรม เป็นต้น การทำ AAR นั้นสามารถดำเนินการได้ไม่ว่าการปฏิบัติใดๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะการทำ AAR มีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้สามารถทำได้ดีขึ้นในครั้งต่อไปการทำ AAR จะอยู่ในส่วนหนึ่งของวงจรแห่งการวางแผนการเตรียมความพร้อม การปฏิบัติ และการทบทวน จะเห็นได้ว่ามีส่วนคล้ายกับวงจรที่หลายๆ คนคุ้นเคย นั่นก็คือ วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) นั่นเอง โดย AAR จะเป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำผิดพลาดไม่ใช่การกล่าวโทษใครทั้งสิ้นแต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นอีกในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว โดยที่ผู้ทบทวนจะต้องทราบถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ตั้งเป้าไว้แล้วนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บรรลุเป็นการทบทวนการทำงานการปฏิบัติงานของตนเองโดยยังไม่ต้องไปทบทวนหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ส่วนใหญ่มักจะทำเป็นกลุ่มโดยมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือผู้นำทีม (Team Leader) (นิยมเรียกกันว่า “คุณอำนวย”) เป็นผู้หลักดันอาจจะเป็นระยะๆต่อเนื่องหรือทำเฉพาะภารกิจหลักๆในแต่ละครั้งก็ได้วิธีการนี้จะทำให้ทีมงานได้มีโอกาสในการทบทวนพฤติกรรม

การทำงานของตนเองในกิจกรรมหนึ่งๆช่วยให้ทีมงานได้เข้าใจในเนื้องานมากขึ้นและเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นๆการที่ทีมงานได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานได้ดีขึ้นทั้งนี้ ผู้อำนวยความสะดวก(Facilitator) หรือผู้นำทีม (Team Leader) หรือที่เรียกกันว่า “คุณอำนวย” นั้นมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของ AAR เป็นอย่างมากโดยเฉพาะต้องมีความสามารถที่จะสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรยากาศของความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันบรรยากาศของความเป็นทีมงานที่ทำงานเป็นทีมโดยกำหนดให้มีผู้บันทึกเนื้อหาสาระ (คุณลิขิต) ที่ได้จากการทำกิจกรรมนี้

จุดเด่นของ AAR

เหตุที่ทำให้ AAR ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะ AAR มีจุดเด่นดังนี้

1. ทำให้เรียนรู้ว่าในการทำงานต่างๆไม่ควรชื่นชมความสำเร็จแต่เพียงด้านเดียวต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย และควรให้ความสนใจมากกว่าความสำเร็จด้วยซ้ำเพราะปัญหาคือโอกาสในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางานนั่นเอง
2. ฝึกการรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของเพื่อนร่วมงานที่อาจทำให้คุณได้รู้ว่า “ทุกปัญหามีทางออก” นั้นเป็นอย่างไร
3. ฝึกการทำงานเป็นทีม
4. สามารถใช้เทคนิคนี้กับงานทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นงานประจำที่ดูเหมือนว่าไม่สำคัญเช่นการรับโทรศัพท์การจัดประชุมไปจนถึงโครงการระยะยาวที่ได้รับเงินสนับสนุนหลายพันล้านบาท
5. ผู้ที่เข้าร่วมคือเพื่อนร่วมงานเพื่อนร่วมแผนกหรือทีมงานซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจากPeer Assist ที่เป็นการขอคำแนะนำจากผู้รู้ภายนอกกลุ่ม

คำถาม 6 ข้อในการทำ AAR

วิธีการในการทำ AAR ไม่ยุ่งยากหรือซับซ้อนแต่อย่างใด เพียงแต่ตอบคำถาม 6 ข้อนี้ คือ

1. สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับจากการทำงานคืออะไร
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงที่สูงกว่าที่คาดหวังคืออะไร
3. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงที่ต่ำกว่าที่คาดหวังคืออะไร
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้และเป็นประโยชน์คืออะไร
5. คิดว่าควรปรับปรุงอะไร วิธีการลด/แก้ความแตกต่างคืออะไร
6. หากต้องทำครั้งต่อไป จะปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้น

ขั้นตอนในการทำ AAR

1. รวบรวมพล
2. แนะนำกฎกติกาการยาท
3. ทบทวนเหตุการณ์การกระทำที่เกิดขึ้น
4. เล่าสั้นๆถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นซึ่งต้องการมาทบทวน
5. สรุปเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสรุป
6. มีการตั้งผู้แทนรุ่นเยาว์หรือผู้ปฏิบัติงานรุ่นเด็กให้มาเล่าถึงกิจกรรมของตน
7. อย่าสร้างบรรยากาศของการตำหนิตีเดียวนิพากษ์วิจารณ์หรือบรรยายสั่งสอน
8. ควรถามคำถามให้ผู้ปฏิบัติเล่าว่าทำไมจึงได้ทำอย่างนั้นในเหตุการณ์นั้นๆ
9. ควรถามผู้ปฏิบัติว่าได้กระทำการใดลงไปสถานการณ์นั้นๆ

หลักการสำคัญในการทำ AAR

1. ควรทำ AAR ทันทีทันใดหรือเร็วที่สุดหลังจากจบงานนั้นๆเพราะเป็นเวลาที่ทุกอย่างกำลังสดโดยเฉพาะใจของผู้มีส่วนร่วมความจำและอารมณ์ของผู้มีส่วนร่วม
2. ไม่มีการกล่าวโทษ ขี้ติเตียน ตอกย้ำซึ่งกันและกัน ไม่มีความเป็นเจ้านายหรือลูกน้อง มีแต่บรรยากาศที่เป็นกันเอง รับ

พึงอย่าเปิดใจ AAR ไม่ ไขว่ าร บ่น หรือ ภา ร วิ คร าะ หี ใน ทุก ป ระ เ ต็น(over-analyzed) เรามักได้ยินว่า “ก็คุยกันทุกครั้งที่หลังจัดเวที” แต่ AAR ต้องการการคุยที่มีเป้าหมายและให้บทเรียนกับทีมงาน

3. บรรยากาศในการทำ AAR ต้องไม่ทำลายคุณค่าของสมาชิกในทีมงาน มี “คุณอำนวย” คอยอำนวยความสะดวก กระตุ้น ทั้งคำถามให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะของตน และมี “คุณลิขิต” คอยบันทึกเรื่องที่แสดงความคิดเห็น

4. ให้ถามตัวคุณเองว่าสิ่งที่คุณควรได้รับคืออะไร

5. หันกลับมาดูว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไรความแตกต่างคืออะไร ทำไมจึงต่างกัน จดบันทึกเพื่อเตือนความจำว่าวิธีการใดบ้างที่คุณได้เคยนำมาแก้ปัญหาแล้ว

สิ่งที่ผู้อำนวยความสะดวก หรือ “คุณอำนวย” ต้องคำนึงถึง คือ

1. อย่าปล่อยให้ตัวเองมีอคติลำเอียงไม่เที่ยงธรรมตลอดเวลาที่มีการทบทวน
2. พยายามพูดชักจูงโน้มน้าวเพื่อนร่วมทีมให้แสดงความคิดเห็น
3. อย่าปล่อยให้มีการกระทบกระทั่งกันเป็นการส่วนตัวเกิดขึ้น
4. มุ่งที่การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. ไม่เสนอแนะทางออกเองแต่มุ่งเน้นให้ผู้อื่นเสนอวิธีการแก้ปัญหา

การทำ AAR ก็เหมือนการส่องกระจกดูตัวเอง คนที่ส่องกระจกต้องการเห็น จริง ๆ ว่าอะไรที่ผิดปกติ อะไรที่ดีอยู่แล้ว การที่คนเราจะส่องกระจกและสามารถมองเห็นตัวเองได้ชัดเจนขึ้นอยู่กับสองปัจจัยคือหนึ่ง คุณภาพของกระจกทำให้ภาพได้ชัดเจนเพียงใด และสอง คนส่องกระจกต้องลืมหืมตาตัวเองแล้วมองไปที่กระจกโดยตั้งใจดูให้ว่ามีอะไรผิดปกติบนหน้าหรือการแต่งกายของตัวเองไหม เมื่อเห็นแล้วก็ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงส่องกระจกดูตัวเองใหม่อีกครั้งจนกว่าจะดูดีที่สุด เป็นการทำให้เรียนรู้ว่าในการทำงานต่างๆ ไม่ควรชื่นชมความสำเร็จแต่เพียงด้านเดียว ต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย และควรให้ความสนใจมากกว่าความสำเร็จด้วยซ้ำเพราะปัญหาคือโอกาสในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางานนั่นเอง ฝึกการรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของเพื่อนร่วมงาน ที่อาจทำให้คุณได้รู้ว่า “ทุกปัญหามีทางออก” นั้นเป็นอย่างไร เชื่อมโยงกับการฝึกทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถใช้เทคนิคนี้กับงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นงานประจำที่ดูเหมือนว่าไม่สำคัญเช่นการรับโทรศัพท์ การจัดประชุม ไปจนถึงโครงการระยะยาวที่ได้รับเงินสนับสนุนหลายพันล้านบาท ให้ถือว่าผู้ที่เข้าร่วมคือเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมแผนกหรือทีมงาน

เอกสารอ้างอิง

นฤมล รื่นไวย. (2554). An After Action Review เรียนรู้จากบทเรียนร่วมกัน, KM Lite ปีที่ 4

ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2554)

ประพนธ์ ผาสุขยีน. (2556). AAR เทคนิคการพูดจาวางอย่างสร้างสรรค์, สถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม ,

ค้นคืน 2 มีนาคม 2556. จาก <http://www.kmi.or.th/kmi-articles.html>

พัฒนธณัฐ แก้วแสงเรื่องทำความรู้จักกับ AAR (After Action Review) กันใหม่.

ค้นคืน 2 มีนาคม 2556. จาก <http://share.psu.ac.th/blog/kmtips/>

สุทัศน์ ดวงดีเด่น. (2009). ถอดบทเรียนหลังทำกิจกรรม (After Action Review : AAR),

Productivity World 73 (September – October 2009).

ศุภวรัญ ปลายน้อย. (2556). นานาวิธีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้.

(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด.

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2555). After Action Review (AAR) :

เปิดใจ เรียนรู้หลังทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการทำงาน. ค้นคืน 2 มีนาคม 2556.

จาก http://www.etda.or.th/etda_website/mains/display/780