

1 ถอดบทเรียน...ไม่ยากอย่างที่คิด

ยุทธดนัย สีดาหล้า

27 กุมภาพันธ์ 2550

ความคิดและเป้าหมาย

มีคำพูดที่มีความหมายเหมือนหรือคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการถอดบทเรียนอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็น สรุบบทเรียน ถอดบทเรียน การจัดการความรู้ การถอดความรู้ ฯ

อย่างไรก็ตาม

เมื่อพิจารณาถึงฐานคิดที่เป็นเป้าหมาย คือ การได้ความรู้ ความเข้าใจ ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน หรือการสื่อสารกับคนอื่น ๆ ที่สนใจ และทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ในความหมายที่ว่า ทำได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ได้ผลมากขึ้น และเหนื่อยน้อยลง ที่เหมือน ๆ กันแล้ว

โดยส่วนตัว ผมจึงเห็นว่าเป็นเรื่องของ “วาทกรรม” ที่แตกต่างกันนั้น

วาทกรรมที่แม้จะพยายามจำแนก เพื่อบอกถึงอะไรบางอย่าง ไม่ว่าจะเป็นความ “ลึก” หรือ “ขอบเขต” ของ “ความรู้” ที่แตกต่าง

แต่ก็ยังมี เป้าหมายเช่นเดียวกัน คือ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องราว ที่จะทำให้เรา และคนอื่น ๆ ทำอะไรต่าง ๆ ได้ดีขึ้นนั่นเอง

เทคนิคการถอดบทเรียน

ในปัจจุบัน “เทคนิค” การถอดบทเรียน มีอยู่มากมายในชื่อต่างๆ อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้เทคนิคต่างๆ นั้น มักจะมาพร้อมกับ “ช่วงเวลาที่เหมาะสม” ในการดำเนินการ และ “วัตถุประสงค์” การถอดบทเรียน ว่าต้องการรู้ หรือ เข้าใจในเรื่องอะไร ลึกถึงขั้นซึ้นแค่ไหน

ซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มี 4 เทคนิคคือ การทบทวนระหว่างการปฏิบัติ(After Action Review technique :AAR) เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติ (Retrospective technique) และอีก 2 เทคนิคการถอดบทเรียน ที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีการประเมินผลโครงการก็คือ เทคนิคการประเมินประสิทธิผลการทำงาน(Performance Measurement : PM) และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์(Outcome mapping : OM)²

ซึ่งอาจจัดเป็นรูปตารางไขว้(cross tab) ของการเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียนทั้ง 4 ตามช่วงเวลาและ วัตถุประสงค์ ได้ดังนี้ครับ

ช่วงเวลาวัตถุประสงค์	ทั้งโครงการ	กิจกรรม/เฉพาะเรื่อง
ระหว่างดำเนินงาน	Outcome mapping (OM)	After Action Review technique (AAR)
หลังดำเนินงานเสร็จสิ้น	Performance Measurement(PM)	Retrospective technique

¹ เรียบเรียงจากการอ่านเอกสารและทดลองทำ ไม่มีเจตนาให้เป็นเอกสารวิชาการ ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนของเนื้อหา แต่หวังให้เป็นเอกสารเพื่อเชิญชวนให้ทดลองถอดบทเรียนและสร้างความรู้ด้วยตนเอง และเติมความสมบูรณ์ให้กับกระบวนการถอดบทเรียนของตนเองต่อไป

² กนกภรณ์ พุทธิ และสกรรจ์ พรหมศิริ. การถอดบทเรียน : วิทยายาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้สำหรับนักปฏิบัติการภาคประชาสังคม.2548

ซึ่งเทคนิคการถอดบทเรียนแต่ละแบบ ต่างก็มีแนวทาง ตลอดจนจุดเด่น แตกต่างกันไป ดังนี้

เทคนิค	แนวทาง	จุดเด่น
<p>การทบทวนระหว่าง การปฏิบัติ(After Action Review technique :AAR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผิดพลาดได้ แต่ต้องไม่ผิดพลาดซ้ำ/ตีเหล็กตอนร้อน ■ คำถาม 3 ชุด ให้ได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ■ ชุดแรก เพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นให้ตรงกัน ■ ชุดสอง เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจถึงที่มาของปรากฏการณ์ ■ ชุดสาม เพื่อการคิดค้นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทำในระหว่างดำเนินโครงการ ■ ง่าย เหมาะสำหรับการเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบุคคล/องค์กร ■ ทำได้บ่อยๆ ใช้เวลาไม่นาน ■ เลือกได้ ถอดเป็นประเด็น หรือรายการกิจกรรม
<p>เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping : OM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้ผลประโยชน์เป็นเครื่องมือในการกำหนดประเด็นการถอดบทเรียน ■ 3 ขั้นตอนในการถอดบทเรียน ■ ขั้นแรก ทบทวนแผนงานโครงการและเกณฑ์ชี้วัดความก้าวหน้าโครงการ ให้เห็นความคาดหวังและความจริงที่เกิดขึ้นตรงกัน ■ ขั้นสอง วิเคราะห์เงื่อนไข ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (หนุน ขวาง ใน นอก) ■ สุดท้าย กำหนดแนวทางทำต่อไปให้ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน ■ ให้นำหนักกับคุณภาพการทำงานและการพัฒนาการของพฤติกรรม ■ ต้องใช้กับงานใช้ระบบการติดตามประเมินผลตามหลักการของแผนที่ผลลัพธ์เท่านั้น(การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการองค์กร) ■ ต้องเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดต่อเนื่อง
<p>เทคนิคการทบทวนหลัง การปฏิบัติ (Retrospective technique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4 คำถาม เพื่อการได้บทเรียน ■ หนึ่ง เหตุที่ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง แรงจูงใจที่เข้ามาทำงาน ■ สอง โครงการเกิดขึ้นเพราะอะไร ความสำเร็จที่คาดหวังคืออะไร และอะไรคือความจริงที่เกิดขึ้น ■ สาม อะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดความจริงเช่นนั้น ■ สี่ ได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้น และจะมีข้อเสนอแนะอย่างไร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทำหลังจบโครงการ ถอดบทเรียนตั้งแต่การเกิดขึ้นของโครงการ กระบวนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ ■ เหมาะกับการถอดบทเรียนโครงการที่ดำเนินเสร็จสิ้นและต้องการทำในลักษณะเดียวกันอีก ■ ใช้ระยะเวลาสั้น ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ

เทคนิค	แนวทาง	จุดเด่น
การประเมินประสิทธิผล การทำงาน(Performance Measurement : PM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องเห็นคุณค่า และเชื่อมั่นผลการประเมิน ▪ ใช้ผลลัพธ์/ผลสำเร็จเป็นจุดเริ่มต้น ▪ 3 ขั้นตอนในการถอดบทเรียน ▪ หนึ่ง ทบทวนแผนงาน ผลงาน และผลการประเมิน ▪ สอง วิเคราะห์เหตุปัจจัยความสำเร็จและไม่สำเร็จ ▪ สี่ สังเคราะห์ข้อเสนอแนะ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ถอดบทเรียนหลังเสร็จสิ้นโครงการ ▪ เหมาะกับงานที่มีระบบการติดตามประเมินผล และมีการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดแล้ว ▪ ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องมีความชัดเจน ▪ ถอดบทเรียนตามกรอบตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ▪ ใช้เวลานาน ขึ้นอยู่กับความซับซ้อน ชัดเจนของตัวชี้วัด

นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ ที่ใช้ถอดบทเรียน เช่น

Peer Assist : PA(การเรียนรู้จากเพื่อน) ซึ่งส่วนใหญ่จะทำหลังเริ่มดำเนินการระยะหนึ่ง โดยเชิญที่ปรึกษาหรือภาคีเครือข่าย “ที่มีการทำงานคล้ายคลึงกัน” มาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทเรียนกัน

Best Practice : BP (การเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี) ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัวอย่างดี ๆ นั้นร่วมกัน และมีการบันทึกผล จากนั้นก็เชิญผู้เห็นร่วมกันว่า ทำให้เกิดตัวอย่างดี ๆ มาเล่าสู่กันฟัง และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สิ่งที่ยากที่สุดในวิธีการนี้ก็คือ จะนิยามตัวอย่างดี ๆ ว่าอย่างไร

กระบวนการถอดบทเรียน

กระบวนการถอดบทเรียน ในแต่ละเทคนิค หากพิจารณาโดยรวมแล้ว อาจแบ่งขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการ ได้เป็น 6 ขั้นตอน โดยในขั้นที่ 1 และ 2 อาจเรียกว่าเป็นขั้นเตรียมการ ส่วนตั้งแต่ขั้นที่ 3 เป็นต้นไปเป็นขั้นดำเนินการถอดบทเรียน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อม

มี 3 ส่วนที่ต้องดำเนินการก็คือ

- เตรียมกระบวนการ(ออกแบบ) เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ
- เตรียมบรรยากาศ ให้สงบ และผ่อนคลาย ไม่มีสิ่งรบกวน การคิด
- เตรียมตัวผู้เข้าร่วม ให้พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่มีเรื่องกังวล อาจใช้การนั่งสมาธิ หรือการพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ ก่อนเริ่มดำเนินการกิจกรรม

2. เตรียมความเข้าใจ

คือความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย กระบวนการ บทบาทของผู้เข้าร่วม ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการถอดบทเรียน ในขั้นถัดไป

3. เตรียมความพร้อมทรวงจำ

เพื่อให้เห็นและเข้าใจที่มีที่ไปของการทำงานร่วมกันและตรงกัน ทั้งแรงจูงใจที่มาทำโครงการ มา ร่วมงาน เป้าหมายที่ต้องการ กิจกรรมที่ทำ ผลที่เกิดขึ้น ฯ

และจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์บทเรียนในขั้นต่อไป โดยเฉพาะการ ถอดบทเรียนทั้งโครงการ หรือหลังดำเนินงานโครงการเสร็จสิ้น จะมีเรื่องราวต่างๆ ค่อนข้างมาก ขั้นตอนนี้ยังมึ ความจำเป็นมาก

ซึ่งอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า เส้นแบ่งเวลา เป็นเครื่องมือช่วยทบทวนความพร้อมทรวงจำได้

หากงาน/โครงการ มีความซับซ้อนมาก ก็อาจจะจัดขึ้นก่อนหน้าจะมีการถอดบทเรียนจริง เพื่อเตรียม ตัวผู้เข้าร่วมก่อนก็ได้

4. วิเคราะห์ความสำเร็จ

เป็นการวิเคราะห์ผลงานที่เกิดขึ้นจริง และเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ หรือตาม ตัวชี้วัดที่มีอยู่ เพื่อแสดงให้เห็นว่า สิ่งที่ได้มานั้น มีอะไรเกิดขึ้นมากกว่า น้อยกว่า หรือเท่ากับที่คาดหวังไว้ หรือไม่

ซึ่งต้องการข้อมูลที่เป็น “สภาพการณ์ที่ปรากฏขึ้นจริง” ไม่ใช่ความคิด หรือความรู้สึก

5. วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นขั้นของการวิเคราะห์ว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ว่าจะได้มากกว่า น้อยกว่า หรือเท่ากับที่คาดหวัง ใว้นั้น เกิดขึ้นได้อย่างไร มีอะไรที่หนุนเสริม หรือขัดขวาง

ในขั้นนี้ ควรวิเคราะห์ให้เห็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกโครงการ หรือองค์กร ทั้งที่เกี่ยวกับการ วางแผน กระบวนการทำงาน กิจกรรมและเป้าหมาย ตลอดจนบริบทของพื้นที่ หรือสังคม

6. สังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ

หลังจากที่รู้เหตุผลแล้วว่า ผลที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะอะไร ก็คุยกันต่อว่า เราได้บทเรียน อะไรบ้าง

ทั้งที่เกี่ยวกับ การวางแผน กระบวนการทำงาน กิจกรรมและเป้าหมาย ตลอดจนบริบทของพื้นที่ หรือ สังคมที่ต้องให้ความสำคัญ

และควรต้องรู้ว่า อะไรบ้างที่ควรทำต่อไป อะไรที่ไม่ควรทำต่อ อะไรที่จำเป็นต้องทำแต่ต้องปรับปรุง วิธีการ

และจะทำอย่างนั้นได้อย่างไร ใครต้องทำอะไร อย่างไร

หัวใจของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน ควรเป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ช่วยกันดึงเอาความรู้ ประสบการณ์ ที่แต่ละคนมีมา กองรวมกัน ช่วยกันวิเคราะห์ แยกแยะ และจับมารวมเป็นชุดความรู้ในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน

มีเทคนิคการถอดบทเรียนมากมาย แต่ทุกๆ เทคนิค ต่างต้องให้ความสำคัญ 4 ประการในการดำเนินการ หรืออาจเรียกว่า หัวใจ 4 ห่องของการถอดบทเรียน ได้แก่

หัวใจห้องที่หนึ่ง คือ “คน” เข้าร่วมที่มีมุมมองแตกต่างกัน ได้แก่

กลุ่มเป้าหมาย จะมีมุมมองของ “ผู้รับ” ว่าสิ่งที่ได้รับเป็นที่พอใจหรือไม่ เพราะอะไร ได้อย่างที่ผู้จัดให้คาดหวังหรือไม่

ผู้ดำเนินการ/ปฏิบัติ จะมีมุมมองของผู้ให้ และผู้จัดการ มีข้อมูล ประสบการณ์ในการเตรียมการ การประสานกับกลุ่มเป้าหมาย วิทยากร ผู้บริหาร และอื่นๆ รวมทั้งเงื่อนไข ข้อจำกัดต่างๆ ในการทำงาน

ผู้บริหาร จะให้มุมมองของผู้สนับสนุนได้ดี ว่า ให้อะไรได้ หรือไม่ได้เพราะข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอะไร

ผู้ประเมิน จะให้มุมมองจากปรากฏการณ์ที่พบเห็น และบทวิเคราะห์บางอย่าง เพื่อแลกเปลี่ยนกับมุมมองอื่นๆ

ถ้าไม่มีทุกกลุ่มก็ไม่ใช่ใครรับ แต่ให้คิดเสมอว่า คนที่แตกต่าง ย่อมให้มุมมองที่แตกต่าง และการมีคนที่เกี่ยวข้องครบถ้วน ย่อมสร้างความสมบูรณ์ของมุมมองและบทเรียนที่เราจะได้มากกว่ามีไม่ครบ

หัวใจห้องที่สอง คือการสนทนา หรือการพูดคุยและฟัง เพราะการพูดคุยของคนจำนวนมาก การสนทนาที่ไม่ดีอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ แต่ถ้าเรา ฟังอย่างตั้งใจ อย่างเอาใจใส่ คุยแบบไม่รีบตอบโต้ คุยเพื่อเปิดมุมมองใหม่ๆ และไม่ด่วนตัดสินใจ โดยใช้ฐานคิดของตนเองตัดสินความคิด มุมมองคนอื่น ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด

หัวใจห้องที่สาม คือ การตั้งคำถาม ที่ไม่จำเป็นมีมาก แต่ต้อง สำคัญ เป็นประโยชน์ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ คือความจริงของเรื่องราว และนำไปสู่ความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ

ซึ่งควรให้น้ำหนักกับการทบทวนอดีต(ความคาดหวัง แรงจูงใจ ผลที่เกิดขึ้นจริง ฯ)แค่ ¼ ของเวลาที่มีก็พอ ให้น้ำหนักกับการวิเคราะห์ว่า ทำไมจึงเกิดผลอย่างนั้น ¼ เวลาที่มีเหมือนกัน

และควรให้น้ำหนักมากกับการตอบคำถามที่เกี่ยวกับ การสังเคราะห์บทเรียน และสิ่งที่ควรต่อไป ทำอย่างไร ถึงครึ่งหนึ่งของเวลาที่มีอยู่

หัวใจห้องสุดท้าย คือ การสะท้อนกลับ(Reflect) ภายหลังการถอดบทเรียน ควรให้ทุกคนได้สะท้อนความคิด ความรู้สึก และความรู้ ที่ได้แต่ละคนได้จากการถอดบทเรียน ไม่ว่าจะ เป็นด้านดีหรือด้านที่ต้องปรับปรุงก็ตาม แต่เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันที่มากขึ้น

ถ้าเราเข้าใจเป้าหมาย และหัวใจของการถอดบทเรียนแล้ว เทคนิคต่างๆ ก็จะกลายเป็น “เครื่องมือ” ที่จะพาเราไปสู่เป้าหมายได้ไม่ยาก

ส่งท้าย

ที่เลือกเล่าถึงหัวใจของการถอดบทเรียนไว้ช่วงท้ายนั้น เพียงเพื่ออยากจะทำให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเทคนิคการถอดบทเรียนที่ใช้ จะเป็นเทคนิคอะไรก็ตามแต่

ล้วนต้องใช้การพูดคุย และคำถาม ที่ดี เหมาะสมกับความต้องการของผู้ดำเนินการทั้งสิ้น โดยส่วนตัว ผู้เขียนจึงให้น้ำหนักกับการตั้งคำถาม ที่เหมาะสมกับความต้องการ และการเลือกวิธีการพูดคุย ที่ทำให้เราสามารถพูดคุยกันอย่างสบายใจ ให้ข้อมูลประสบการณ์ ความรู้ของแต่ละคนไหลเวียนออกมาอย่างเต็มที่มากกว่า

อย่างไรก็ดี ส่วนใหญ่ก็จะพบว่า ในการถอดบทเรียนนั้น มักพบว่า

ผู้เข้าร่วมจะให้น้ำหนักกับการทบทวนอดีต และวิเคราะห์ผล เยอะมาก จนไม่มีหรือมีเวลาน้อย สำหรับการสังเคราะห์บทเรียน และสิ่งควรทำอะไรต่อ

มีคนไม่น้อย ไม่อดทนกับกระบวนการ และต้องการไปอย่างเร่งรีบ “เพราะไม่เคยชิน” “เพราะไม่เชื่อมั่นว่ารู้แล้วจะทำอะไรได้”

มักพูดคุยถึงคนอื่น ๆ ไม่คุยถึงตนเอง เห็นคนอื่น ไม่เห็นตนเอง ในกระบวนการทำงาน

พูดคุยบนฐานของ “ความรู้สึก” มากกว่า “ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง”

ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องระวัง เพราะจะทำให้ไม่ได้บทเรียนอย่างที่ต้องการ คือ ความรู้ที่จะทำให้ทำงานได้ดีขึ้น และเกิดความขัดแย้ง

ดังนั้น สำหรับคนที่จะเป็นวิทยากรกระบวนการ หรือผู้ดำเนินการกระบวนการถอดบทเรียน นั้น

- ต้องเป็นผู้ช่วยดึง ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ของทุกคนที่เข้าร่วมออกมา ไม่ใช่ผู้ให้คำตอบ
- ต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงการ กิจกรรม หรืองานที่จะถอดบทเรียน ไม่ว่าจะเป็นคนในหรือนอกก็ตาม
- ไม่ควรตั้งแค่คำถามหลัก แต่ต้องมีคำถามย่อยๆ เพื่อนำไปสู่คำตอบ
- เชื่อมโยงและสรุปประเด็นจากคำถามและคำตอบของทุกคน และระวังการพูดคุยนอกประเด็น
- สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย แต่กระตุ้นให้ทุกคนพูดคุยอย่างสนุกสนานและเท่าเทียม
- มีทักษะการสื่อสาร ทั้งการฟัง พูด อ่าน เขียน สังเกตการณ์

ในตอนท้ายของเอกสารนี้ ผมได้ลองยกตัวอย่างคำถามที่เคยใช้การถอดบทเรียน ทั้งที่เป็นรายโครงการ และเป็นเรื่องเฉพาะประเด็นมาให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยครับ รวมถึงข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการสรุปบทเรียนมาให้ดูด้วย เผื่อจะเป็นอะไรที่ช่วยนำทาง เอาไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละงานได้

ขอให้ทดลองทำครับ เพราะถ้าไม่ลองทำ ก็จะไม่รู้ว่า ถอดบทเรียน ไม่ยากอย่างที่คิด

สุดท้ายจริงๆ ขอให้สนุกกับการถอดบทเรียน และได้ความรู้อย่างที่ต้องการนะครับ

ข้อสังเกตการใช้เทคนิคการสรุปบทเรียนแบบต่างๆ

เทคนิค ประเด็น	ถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น		ถอดบทเรียนทั้งโครงการ	
	AAR	OM	Retrospective	PM
วัตถุประสงค์	เรียนรู้ระหว่างทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน		เรียนรู้หลังทำโครงการ เพื่อรวบรวมความรู้จากกระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานโครงการต่อไป	
จุดเด่น	ข้อมูลยังสด ทำได้บ่อยๆ สะสมบทเรียนไปเรื่อยๆ เห็นอ้นเห็นน้อ แต่เห็นอ้นน้อย สามารถทำเป็นชุดบทเรียนได้เลย ใช้เวลาน้อย		ทำครั้งเดียว เป็นการวิเคราะห์กระบวนการทำงานให้บทเรียนที่ลึกซึ้ง ละเอียด	
จุดเน้น	เน้นคุณภาพของกระบวนการ ผล และเงื่อนไข เฉพาะเรื่อง	เน้นคุณภาพกระบวนการทำงาน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	เน้นกระบวนการ และเงื่อนไข	เน้นประสิทธิผล
เงื่อนไข	ทำทันที หรือหลังจากทำงานเสร็จไม่นานมาก ต้องโฟกัส ที่เป้าหมายการคุย	ต้องมีระบบติดตามประเมินผลตามหลักการของแผนที่ผลลัพธ์ และถอดบทเรียนบนผลประเมิน	เหมาะกับการจะทำโครงการใหม่ในลักษณะเดียวกันในอนาคต	ต้องมีระบบติดตามประเมินผลและประเมินผลเสร็จแล้ว และคุณภาพข้อมูลสำคัญมาก
ข้อสังเกต/ ควรระวัง	ทำบ่อยมาก ทำนานมาก ทำแล้วไม่นำมาใช้ อาจทำให้เบื่อ ระวังการใช้อารมณ์ในการพูดคุย AAR จะเหมาะสำหรับการพยายามฝึกฝนการทำงานบนฐานความรู้ หรือการเป็นนักถอดบทเรียน OM เหมาะกับองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้		ข้อมูล อารมณ์ ความรู้สึก อาจจะจางหายไปตามเวลา กระบวนการใช้เวลานาน อาจเบื่อ เครียด ต้องการบรรยากาศที่สงบ ผ่านคลายมาก ผู้ดำเนินการต้องใช้ทักษะสูง ในการตั้งคำถาม และจับประเด็น	

ตัวอย่างคำถามในการถอดบทเรียน “โครงการ”

คำถามที่จะยกมาให้อ่านต่อไปนี้เป็นชุดคำถาม “เบื้องต้น” เท่านั้น เป็นคำถามกลางๆ ที่ผู้ใช้สามารถนำไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มความลึกของเนื้อหาในการพูดคุย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ สภาพการทำงาน หรือเป้าหมายของการถอดบทเรียน

คำถามชุดที่ 1 เพื่อเตรียมความพร้อมใจและข้อมูล

เป็นชุดคำถามเพื่อทบทวนที่มาที่ไปของโครงการ และตัวท่านเอง ตลอดจนสิ่งที่ได้ทำลงไป และผลที่เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เห็นภาพที่เกิดขึ้น เป็นภาพเดี่ยวร่วมกัน ซึ่งการให้ภาพต่างๆ ควรยกยกเหตุการณ์ สถานการณ์ประกอบ เพื่อความชัดเจน

ตัวอย่างคำถามในชุดนี้ เช่น

1. ทำไมท่านถึงเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการนี้
2. โครงการนี้มุ่งหวังจะทำให้เกิดอะไรขึ้นบ้าง (สภาพ) ความสำเร็จที่คาดหวัง
3. โครงการนี้ มีโครงสร้างการทำงาน บทบาทหน้าที่กันอย่างไร ใครรับผิดชอบอะไรบ้าง
4. โครงการนี้ได้ดำเนินกิจกรรมอะไรไปบ้าง และได้ผลอะไรบ้าง

คำถามชุดที่ 2 เพื่อค้นหาความสำเร็จที่เกิดขึ้น

เป็นชุดคำถามเพื่อการวิเคราะห์ แยกแยะให้เห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และผลงาน

1. ความสำเร็จอะไรที่ได้ “ตาม” ความคาดหวัง และสภาพความสำเร็จที่ว่าเป็นอย่างไร
2. ความสำเร็จอะไรที่ได้ “มากกว่า” ความคาดหวัง และสภาพความสำเร็จที่มากกว่าเป็นอย่างไร
3. ความสำเร็จอะไรที่ได้ “น้อยกว่า” ความคาดหวัง และสภาพความสำเร็จที่น้อยกว่าเป็นอย่างไร

คำถามชุดที่ 3 ค้นหาปัจจัยที่ส่งเสริม และเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

เป็นชุดคำถามเพื่อวิเคราะห์ “ทำไม” ผลการดำเนินงานจึงได้มากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง โดยให้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน กิจกรรม วิธีการทำงาน ทีมงาน กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ว่าอะไร เป็นเหตุให้ผลการดำเนินงานเป็นเช่นนั้น

ในชุดนี้ ต้องเน้นที่คำถามว่า “ทำไม” ให้ลงลึกไปเรื่อยๆ และควรให้เวลากับคำถามชุดนี้ให้มาก ตัวอย่างคำถามในชุดนี้ เช่น

1. “อะไร” ที่ทำให้เราทำงานได้ผล “ตาม” ความคาดหวัง “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น
2. “อะไร” ที่ทำให้เราทำงานได้ผล “มากกว่า” ความคาดหวัง “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น
3. “อะไร” ที่ทำให้เราทำงานได้ผล “น้อยกว่า” ความคาดหวัง “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น

คำถามชุดที่ 4 เพื่อค้นหา “บทเรียน” จากการทำงาน

เป็นชุดคำถามเพื่อสังเคราะห์ว่า เราได้เรียนรู้บทเรียนอะไรจากการทำงานที่ได้ผลอย่างนั้น และรู้ว่ามีเงื่อนไขปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อความสำเร็จการทำงาน เพื่อพัฒนากระบวนการ วิธีการทำงาน รวมทั้งการบริหารจัดการโครงการให้ดีขึ้น

ตัวอย่างคำถามที่ใช้เพื่อพูดคุยในชุดนี้ เช่น

1. “อะไร” ที่คิดว่าดี ทำแล้วได้ผล ควรทำต่อ ทำไม่
2. “อะไร” ที่คิดว่ายังสามารถทำได้ แต่ต้อง “ปรับปรุง” จะปรับปรุงอย่างไร
3. “อะไร” ที่คิดว่าทำแล้ว “ไม่ดี” ไม่ควรทำต่อ ทำไม่
4. ท่านมีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานโครงการต่อไปอย่างไรบ้าง

ทั้งนี้ คำตอบที่ควรได้มา ควรเป็นบทเรียน และข้อเสนอที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ให้เห็นแนวปฏิบัติที่เอาไปใช้ได้ ไม่ใช่หลักการ หรือคำตอบกว้างๆ

เช่น ไม่ควรตอบว่า เราต้องประสานงานให้ดีขึ้น แต่ให้ระบุเลยว่า เราจะต้องประสานงานยังไง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หรือ

เราสามารถ “สื่อสาร” ข้อมูลได้ดี ช่วยงานได้มาก แต่ควรเป็นว่า การใช้ “วิทยุชุมชน” เล่าข้อมูลให้ชาวบ้านฟังทุกวัน ทำให้ชาวบ้านรับรู้ข้อมูล ความเคลื่อนไหวโครงการ และเข้ามาร่วม เป็นต้น

ตัวอย่างคำถามในการถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น “การเลือกภาคร่วมดำเนินงาน”

ภาคร่วมที่จะพูดคุยต่อไปนี้ผมหมายถึงทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องและถูกอ้างถึงในโครงการนะครับ ทั้งคนที่ถูกระบุว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย และคนที่ถูกเรียกว่าภาคร่วมงาน

ประเด็นปัญหาที่เจอก็คือ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีเวลาให้ ไม่เข้าร่วมกิจกรรม และเป้าหมายการคุยก็คือ ต้องทำให้เกิดความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรม

ชุดคำถามแรก ก็จะเป็นการทำความเข้าใจกับสิ่งที่เรามุ่งหวัง ตัวเราเอง และการเลือกภาคร่วมที่เหมาะสม ที่จะตอบสนองความมุ่งหวังนั้นๆ

1. สิ่งที่เรามุ่งหวังจะทำให้ “เกิดขึ้น” คืออะไร (ตอนที่ทบทวนกับกับโครงการ ผมโฟกัสไปที่เป้าหมายโครงการ มีระยะเวลากำกับเลย) ระบุเป็นรูปธรรมได้มั้ย
 2. “ภาคร่วมที่เราเลือก” มีคุณสมบัติอะไร ที่จะทำให้เกิด หรือนำไปสู่สิ่งที่เรามุ่งหวัง
 3. “ตัวเรา” มีคุณสมบัติที่เหมาะสมอย่างไรที่จะทำงานกับภาคร่วมที่เราเลือก ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวัง
- ☸ **ประสบการณ์ที่เจอก็คือ เราอาจจะมีภาคร่วมที่เหมาะสม แต่ไม่เคยวิเคราะห์ว่าเรามีคุณสมบัติที่เหมาะสม พอที่จะทำงานกับภาคร่วมนั้นด้วยหรือเปล่า**

ชุดที่ 2 เป็นคำถามเพื่อทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานกับภาคร่วมในช่วงที่ผ่านมา

1. เรา “คาดหวัง” อะไรกับภาคร่วมที่เราเลือกมาร่วมงานบ้าง ระบุรูปธรรมพฤติกรรมของสิ่งที่เราคาดหวังเลย
2. “สิ่งที่ได้รับ” จากการทำงานร่วมกับภาคร่วมจริงๆ คืออะไร ระบุรูปธรรมของสิ่งที่เกิดขึ้น
3. “ความแตกต่าง” ของ “ความคาดหวัง” และ “สิ่งที่ได้รับจริง” คืออะไร ทั้งที่เป็นด้านดี (ได้มากกว่าที่คิดที่หวัง) และไม่ดี (ได้น้อยกว่าที่คิด ที่หวัง)

ชุดที่ 3 เป็นคำถามเพื่อทบทวนเงื่อนไขปัจจัยที่ทำให้เกิดสิ่งที่ดี และไม่ดี จากการทำงานที่ผ่านมา และพัฒนาแนวทางทำงานต่อ (ถ้ายังอยากทำงานกับภาคนั้นต่อ)

1. ทำไมถึงเกิดความแตกต่างเหล่านั้น (แยกเป็นทีละด้าน ดี – ไม่ดี) เขาเป็นอย่างไร เราทำอย่างไร
2. จะทำให้สิ่งดีๆ ที่เกิดในคราวนี้ คงอยู่ต่อไปได้อย่างไร
3. จะทำอย่างไร ไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่ดีอีก

ตัวอย่างคำถามเพื่อการถอดบทเรียน “กระบวนการทำงานโครงการ”

มีคำถามอยู่บ่อยๆ ว่า เรามีองค์ความรู้ในเรื่องการทำงานอะไร และอย่างไรบ้าง ในท่ามกลางตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้นอยู่มากมาย ผมก็เลยลองทำแนวคำถามเพื่อถอดประสบการณ์ที่เราๆ ท่านๆ เคยทำ อาจจะไม่เป็นองค์ความรู้อย่างที่คาดหวัง แต่คิดว่า น่าจะทำให้ได้ชุดประสบการณ์ในเชิงกระบวนการทำงานขึ้นมา ในประเด็นในเรื่องที่เราสนใจได้

คำถามก็จะยังเป็นคำถามอยู่ต่อไป ที่ไม่มีคำตอบชั้กที่ เพราะไม่ลงมือทำ ลองทำดูนะครับ

🌀 ทบทวนเป้าหมาย และสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น

เพื่อสร้างความชัดเจน และความเข้าใจร่วมกันในกระบวนการทำงาน จึงควรมีการตกลงให้เข้าใจร่วมกันว่า (1) กระบวนการทำงานมีกี่ขั้นตอน อาจจะแยกเป็นประเด็นหลัก แล้วแยกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ก็ได้ (2) ควรทบทวนความมุ่งหวังของเราถึงผลที่ต้องการจะได้ในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน ระบุให้เป็นรูปธรรมของผลที่ต้องการ (3) ควรระบุ เช่นเดียวกับข้อ (2)

1. กระบวนการทำงานโครงการ มีขั้นมีตอนอย่างไร
2. มีเป้าหมายในเชิงกระบวนการทำงานแต่ละขั้นอย่างไร
3. ผลที่ได้จากการลงมือปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนจริงๆ เป็นอย่างไร (เน้นให้เป็นพฤติกรรม)
4. มีอะไรบ้าง ที่ “แตกต่าง” ระหว่าง เป้าหมาย กับ ความจริงที่เกิด (ทั้งที่ได้มากกว่า และน้อยกว่า) (เน้นพฤติกรรม)

หลังจากการพูดคุย เราสามารถบันทึกกลงเป็นตารางง่ายๆ เช่น

กระบวนการทำงาน	ความคาดหวัง	ที่ได้รับจริง	ความแตกต่าง

🌸 ทบทวนกระบวนการทำงาน

5. อะไรที่ทำก็ครั้งๆ ก็ได้ผลตามต้องการ ? เพราะอะไร ? (เน้นพฤติกรรม ว่าทำอย่างไรจึงได้ผลอย่างนั้น)
 6. อะไรที่ทำแล้ว ได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง ? เพราะอะไร ? (เน้นพฤติกรรม ว่าทำอย่างไรจึงได้ผลอย่างนั้น)
 7. อะไร ที่ทำก็ครั้งๆ ก็ไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ ? เพราะอะไร ? (เน้นพฤติกรรม ว่าทำอย่างไรจึงได้ผลอย่างนั้น)
- อาจบันทึกลงตารางได้ง่ายๆ อย่างนี้ครับ

กระบวนการทำงาน	ได้ทุกครั้ง	ได้บ้าง	ไม่เคยได้เลย	เพราะเราทำอย่างนี้

🌸 ข้อเสนอต่อสิ่งที่ควรทำในกระบวนการทำงาน

เป็นคล้ายๆ การสรุปในเชิงกระบวนการ ให้เห็นสิ่งที่ควรทำ หรือควรระแวดระวัง ในการดำเนินงานของเราเองในแต่ละขั้นตอน ผลที่ได้ น่าจะเป็นชุดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การจัดค่าย การรณรงค์ การฝึกอบรม หรือ กระทั่งการพัฒนาโครงการ สิ่งที่เน้นในจุดนี้ คือ ข้อเสนอควรเป็นข้อเสนอที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีความเฉพาะเจาะจง จากสิ่งที่เราทำแล้วได้ผล และเพื่อแก้ไขสิ่งที่เราเคยทำแล้วไม่ได้ผลครับ

8. อะไร เป็นสิ่งที่ควรทำในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ?
9. อะไร เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ?

สรุปลงในตารางง่ายๆ ได้ครับ เช่น

กระบวนการทำงาน	ควรทำอะไร	ไม่ควรทำอะไร	หมายเหตุ (สิ่งที่ควรใส่ใจ)