

# ถอดบทเรียน คลังคำกิจกรรม (After Action Review : AAR)



ในการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ ความรู้เรื่องหนึ่งที่ผมประทับใจและพยายามที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติจริงทุกครั้งที่มีการประชุมที่เกี่ยวข้องกับ KM ก็คือ เรื่องของ After Action Review (AAR) และยังถ้าได้ศึกษาเรื่องของ Hospital Accreditation (HA) ด้วยแล้ว จะได้เห็นในมาตรฐานโรงพยาบาลฉบับใหม่ล่าสุดคือ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ในตอนที่ 1 ภาพรวมของการบริหารองค์กร ได้ให้ความสำคัญโดยบรรจุเรื่องการจัดการความรู้ไว้ในหมวด 1.4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ในหัวข้อสุดท้ายกระบวนการ Hospital Accreditation (HA) ได้กล่าวถึง AAR ไว้อย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้ (Study หรือ Learning) เป็นสิ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา การเรียนรู้ในที่นี้ครอบคลุมการทบทวนและติดตามประเมินผลในทุกรูปแบบซึ่งมีวิธีการมากมาย หนึ่งในนั้นคือ การทบทวนหลังทำกิจกรรม (After Action Review) ทุกครั้งหลังจากทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเล็กหรือใหญ่ ทีมงานที่ร่วมกิจกรรมควรมาทบทวนร่วมกันว่า สิ่งที่กำลังไปนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่ อะไรคือความสำเร็จหรือคุณค่าที่ควรรักษา อะไรคือจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงในโอกาสต่อไป จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาคุณภาพทั้งสองเจ้าภาพใหญ่คือ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในกระบวนการจัดการความรู้ก็คือ AAR นี้แหละครับ

\* เลขานุการคณะกรรมการการจัดการความรู้ โรงพยาบาลเลิดสิน กรมการแพทย์

AAR เป็นเครื่องมือถอดบทเรียนหรือองค์ความรู้ (Learning Tool) เป็นการรวบรวมบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติ บางคนเรียกว่า เครื่องมือวิเคราะห์หลังปฏิบัติ ไม่ว่าจะการปฏิบัตินั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว



### AAR คืออะไร

AAR เป็นเครื่องมือถอดบทเรียนหรือองค์ความรู้ (Learning Tool) เป็นการรวบรวมบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติ บางคนเรียกว่า เครื่องมือวิเคราะห์หลังปฏิบัติ ไม่ว่าจะการปฏิบัติ นั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ นั้น ๆ เพื่อให้ทีมสามารถที่จะทำได้ดีขึ้น ในครั้งต่อไป พรพ. ใช้คำภาษาไทยว่า การทบทวนหลังทำ กิจกรรม

AAR เป็นวิธีการที่สะท้อนสิ่งที่ทีมทำมาด้วยกันว่า ที่แรก ตั้งใจไว้ว่าอย่างไร อะไรที่เกิดขึ้นจริง ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น และ พวกเขาได้เรียนรู้อะไรบ้าง มีสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มเป็นคนกลาง ที่เราเรียกว่าคุณอำนวยคอยดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทบทวนหลังทำกิจกรรม นั่นคือ ให้ได้บทเรียนที่อาจนำมา ใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งคุณอำนวยนั้นมีบทบาทสำคัญต่อ ความสำเร็จของ AAR เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะความสามารถ ที่จะสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศของ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน บรรยากาศของความเป็นทีมงาน ที่ทำงานเป็นทีม โดยกำหนดให้มีผู้บันทึกเนื้อหาสาระที่ได้ จากการทำกิจกรรมนี้

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเครื่องมือนี้จะใช้ได้ผลดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายประการ ที่สำคัญคือ ต้องทำในเวลาที่เหมาะสมคือ ให้ดีเหล็กที่กำลังร้อน ต้องทำให้ เร็วที่สุดหลังทำกิจกรรม ทำในขณะที่ทีมอยู่ด้วยกัน

กล่าวกันว่า ประวัติความเป็นมาของ AAR นั้น ในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1970 กองทัพอเมริกันในช่วงที่สหรัฐอเมริกาประสบความพ่ายแพ้ในสงครามเวียดนามนั้น ความภาคภูมิใจในตนเองของทหารอเมริกันเสื่อมถอยไปมาก แต่ด้วยกระบวนการ AAR ซึ่งทหารยศต่ำสามารถตั้งคำถามเพื่อการเรียนรู้จากนายทหารยศสูง สร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้ระหว่างกันได้ แทนที่จะเพียงรับฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว AAR ต้นแบบในกองทัพอเมริกันดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงถือว่าเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ที่ได้รับการพิสูจน์ แล้ว ผู้นำกองทัพของสหรัฐอเมริกาต้องเรียนรู้ AAR จนถึงถือว่า AAR เป็นหลักนิยม ของกองทัพ ซึ่งมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถกำหนดทางเลือก ทางรอดในการ ปฏิบัติการ ซึ่งในเรื่องของการรบการสงครามนั้น หลายครั้งเป็นเรื่องของความเป็นความตาย

เข้ามาเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ในการทำ AAR ในขณะนั้นก็เพื่อพัฒนาศักยภาพของกองทัพ แก้ไขช่องโหว่ที่อาจทำให้เป็นรองฝ่ายตรงข้าม หรือทำให้สูญเสียกำลังพลที่มีฝีมือ และที่สำคัญได้ฝึกการทำงานเป็นทีมไปในตัวด้วย หลายหน่วยงานของกองทัพสหรัฐอเมริกา นั้น มีฝ่าย Lesson Learned Division ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการทำ AAR ในกระบวนการ ร่วมฝึกพร้อมคอบบร้าโกลด์ระหว่างทหารไทยกับทหารสหรัฐอเมริกา

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 ภาคธุรกิจได้นำ AAR มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร เพื่อความ อยู่รอดขององค์กร เพื่อส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น กำไรมากขึ้น ทำให้ AAR เป็นเทคนิค ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยสามารถใช้เทคนิคนี้กับงานทุกประเภท

ครูที่สอนให้ผมรู้จัก AAR ในทางปฏิบัติจริงเป็นคนแรกคือ อาจารย์ประพนธ์ ผาสุขยัต ในโครงการสัมมนาการจัดการความรู้ ณ วังสิงห์ ริสอร์ท จ.กาญจนบุรี เมื่อวันที่ 5-6 กุมภาพันธ์ 2550 โดยมีบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม จำนวน 90 คน บ่ายวันที่สองของ การสัมมนา หลังจากการบรรยาย การทำกิจกรรมกลุ่มทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็น ทางการ อาจารย์ก็ให้เราจัดผู้เข้าร่วมสัมมนามานั่งเก้าอี้ที่จัดไว้เป็นวงกลม ทุกคน หันหน้าเข้าหากัน ตัวอาจารย์เป็นคุณอำนวยเอง แจ้งกับพวกเราว่า ต่อไปนี้เป็นการ ทบทวนหลังการทำกิจกรรมในช่วงวันครึ่งที่ผ่านมา กิจกรรมนี้เราเรียกว่า AAR แล้วอาจารย์ก็ฉายสไลด์คำถามเกี่ยวกับ AAR คือ

1. ท่านมีเป้าหมายอะไรบ้างในการมาร่วมกิจกรรมครั้งนี้ (What was planned?)
2. ส่วนที่ท่านบรรลุเกินเป้าหมาย เพราะเหตุใด (What really happened and why?)
3. ส่วนใดที่ไม่บรรลุตามเป้าหมาย เพราะเหตุใด (What really happened and why?)
4. ท่านคิดวางแผนทำอะไรต่อไป หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ (What can we do better next time?)
5. ท่านได้รับบทเรียนอะไรบ้างในกิจกรรมครั้งนี้ (What do we learned?)

อย่างไรก็ดี ขนาดอาจารย์ท่านชี้แจงอย่างชัดเจนให้ผู้เข้าร่วม สัมมนาแนะนำตนเอง แล้วให้พูดเฉพาะในส่วนที่ขึ้นสไลด์เอาไว้ แต่ส่วนใหญ่ก็มักจะกล่าวชื่นชมอาจารย์บ้าง การจัดการสัมมนานี้บ้าง ต้องเน้นกันหลาย ๆ รอบว่า ให้พูดเฉพาะการตอบคำถามข้างต้น อีกอย่างหนึ่งที่ผมได้เรียนรู้ก็คือ AAR ทำได้ยากขึ้น เมื่อมี ผู้เข้าร่วมสัมมนามากเกินไป ความจริงอาจารย์ท่านแนะนำว่า ถ้า จะจัดเป็น Workshop ให้ได้ผลดี ผู้เข้าร่วมไม่ควรเกิน 30-40 คน และในขั้นตอนการทำ AAR ทุกคนก็จะมีโอกาส มีเวลากล่าวสรุป บทเรียนได้อย่างเหมาะสมกว่า



ควรทำ AAR กันทีกันใดหรือเร็วที่สุดหลังจากจบงานนั้นๆ เพราะเป็น เวลาที่ทุกอย่างกำลังสด โดยเฉพาะใจของพุ่มีส่วนร่วม



คุณอำนวยนั้นจึงเป็นผู้มีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จของ AAR จึงขึ้นอยู่กับฝีมือและประสบการณ์ของคุณอำนวยเป็นอย่างมาก

มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการทำ AAR ว่ามีอะไรบ้าง ดังนี้

1. ควรทำ AAR ทันทีทันใดหรือเร็วที่สุดหลังจากจบงานนั้นๆ เพราะเป็นเวลาที่ทุกอย่างกำลังสด โดยเฉพาะใจของผู้มีส่วนร่วม ความจำและอารมณ์ของผู้มีส่วนร่วม
2. ไม่มีกล่าวโทษ ช้าเติม ตอกย้ำซึ่งกันและกัน ไม่มีความเป็นเจ้านาย ลูกน้อง มีแต่บรรยากาศที่เป็นกันเอง
3. ต้องมีคนที่ทำหน้าที่เป็นคุณอำนวย คอยกระตุ้น ตั้งคำถามให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่เราเรียกว่าคุณอำนวยนั้นจึงเป็นผู้มีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จของ AAR จึงขึ้นอยู่กับฝีมือ และประสบการณ์ของคุณอำนวยเป็นอย่างมาก
4. ให้ถามตัวเองว่าสิ่งที่เราควรได้รับคือ อะไร
5. หันกลับมาดูว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงคือ อะไร
6. ความแตกต่างคือ อะไร ทำไมจึงต่างกัน
7. ให้จดบันทึกเดือนความจำว่า วิธีการใดบ้างที่เราเคยนำมาแก้ปัญหาแล้ว

อยากให้ทุกท่านลองเอาเทคนิคนี้มาใช้กับกิจกรรมหลายๆ อย่างที่เราคิดว่าเหมาะสม ทั้งในส่วนของงานประจำ การจัดการประชุม สัมมนา จนถึงกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่างๆ อย่างไรก็ดี อยากจะบอกว่า AAR คงไม่ใช่คำตอบสุดท้าย สำหรับงานทุกอย่าง เมื่อคนเปลี่ยน เวลาเปลี่ยน สถานที่เปลี่ยน ปัญหาที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา วิธีแก้ปัญหาก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน การถอดบทเรียนด้วยเครื่องมือ AAR หรือเครื่องมืออื่นใดมิได้จบลงที่เอกสารสรุป หรือรายงานการประชุม แต่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติครั้งต่อไปที่ทีมงานช่วยกันวางแผนให้ทำงานได้ดีกว่าเดิม

