

การถอดบทเรียน

(Lesson Learned)

1. หัวข้อการเรียนรู้

1.1 แนวคิด ความหมายของการถอดบทเรียน

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการถอดบทเรียน

1.3 ทักษะของนักถอดบทเรียน

1.4 วิธีการถอดบทเรียน

1.5 การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist) โดยใช้หลักการสุนทรียสาธก และ GROW Model ในการตั้งคำถาม

1.6 การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) โดยใช้ FOLLOW Model

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

ภายหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถ

2.1 อธิบายแนวคิด ความหมายของการถอดบทเรียนได้

2.2 อธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการถอดบทเรียนได้

2.3 อธิบายถึงทักษะที่จำเป็นของนักถอดบทเรียนได้

2.4 อธิบายถึงวิธีการถอดบทเรียนและดำเนินการถอดบทเรียนได้

2.5 อธิบายหลักการและดำเนินการถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist) โดยใช้หลักการสุนทรียสาธก และ GROW Model ในการตั้งคำถาม

2.6 อธิบายหลักการและดำเนินการถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) โดยใช้ FOLLOW Model

การถอดบทเรียน (Lesson Learned)

โดย พ.อ.ดร.กริช อินทราทิพย์
พ.อ.หญิง อรยา พูลทรัพย์

1.1 ความหมายของการถอดบทเรียน

ดร.จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร (2555) : ได้ให้ความหมายของการถอดบทเรียน ไว้ว่า หมายถึง การสกัด/กลั่น ข้อมูลจากประสบการณ์ การปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาร้อยเรียงให้เกิดเป็น “ชุดความรู้” นำไปพัฒนาต่อและ เป็นต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

ผศ.ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (2554) : ได้ให้ความหมายของการถอดบทเรียนว่า การถอดบทเรียน เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการ ดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็น การสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิด การเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

หัวใจหลักของการถอดบทเรียน คือ ต้องมีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยมีผลประโยชน์ ร่วมกัน (Mutual Benefit) มีความไว้วางใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (Trust) และมีการเรียนรู้ (Learning) (ดร. ยุวดี เกตสัมพันธ์, สืบค้นเมื่อ 14 ต.ค. 60 , <http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u11/SirirajKM.pdf>)

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการถอดบทเรียน

1.2.1 ความสำคัญของการถอดบทเรียน

ทำไมต้องถอดบทเรียน (ดร.จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร, 2555) เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goal) จำเป็นต้องมีการ**ทบทวนกระบวนการทำงาน** โดยมีข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าว เรียกว่า “บทเรียน : Lesson Learned” บทเรียนจึงเป็นต้นทุนทางปัญญา (Knowledge Asset) ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการขับเคลื่อนการทำงานต่อเพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ลดต้นทุนของการทำงานครั้งใหม่ด้วย

ดังนั้น การทำงานที่ชาญฉลาดจึงจำเป็นต้องใช้ “บทเรียน” มาเป็นข้อมูลสำคัญ ประเด็นของ ความท้าทายในการได้มาซึ่งบทเรียนเป็นประเด็นสำคัญ เพราะการที่ได้ข้อมูลชุดหนึ่งออกมาจากคนทำงาน เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าชุดข้อมูลที่ได้นั้นเป็น “บทเรียน” ที่ใช่จริงๆ มีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ “บทเรียนที่มีคุณภาพ” จึงมาจาก “กระบวนการถอดบทเรียนที่มีคุณภาพ”

การมุ่งผลสำเร็จที่ยอดเยี่ยม เริ่มต้นมองจาก 2 มุมมอง

มุมมองที่ 1: มุมมองบทเรียนจากความล้มเหลว...

“ทำอย่างไรที่จะไม่ให้เกิดผิดพลาด ซ้ำแบบเดิม” โดยสาเหตุของความผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ น่าจะเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- (1) เพราะเราไม่ใส่ใจในสิ่งที่เราทำผิดพลาดลงไป
- (2) เพราะว่าเรา “ไม่รู้”
- (3) “รู้” แต่ยอมให้เกิดความผิดพลาด

มุมมองที่ 2: มุมมองบทเรียนจากความสำเร็จ...

เมื่อการทำงานนั้นๆเกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะด้วยปัจจัยใดๆก็ตาม ย่อมมี “บทเรียน” ซ่อนอยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้น นักถอดบทเรียนจะต้องค้นหาให้ได้ว่า ความสำเร็จนี้มาจากปัจจัยเงื่อนไขอะไร? ความสำเร็จนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานอะไร? และตั้งคำถามต่อว่า “จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทำได้อย่างไร”

การถอดบทเรียนจึงเป็นการเรียนรู้จากผลลัพธ์ของงาน ไม่ว่าจะสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ล้วนแล้วแต่เป็น “บทเรียนที่มีคุณภาพสูง” (high-quality lesson learned) ที่นำไปสู่การตัดสินใจขับเคลื่อนการพัฒนาต่อเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) ที่มีประสิทธิภาพสูง

1.2.2 ประโยชน์ของการถอดบทเรียน (รศ.ดร.วรางคณา จันทร์คง, 2557)

ระยะสั้น สามารถนำไปปรับปรุงเทคนิคการทำงาน การขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และทำให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น

ระยะกลาง และระยะยาว ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการของโครงการที่ดีขึ้นหลังจากการนำบทเรียนไปปรับใช้

1.3 ทักษะของนักถอดบทเรียน

นักถอดบทเรียน ควรมีทักษะ ดังนี้

1.3.1 ทักษะการตั้งคำถามทรงพลัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถอดบทเรียนตอบคำถามหรือเล่าเรื่องได้อย่างครอบคลุม ตรงประเด็น

1.3.2 ทักษะการฟังที่ดี การฟังที่ดีทำให้นักถอดบทเรียนสามารถบันทึกข้อมูลบทเรียนได้อย่างครบถ้วน และการฟังที่ดีมีผลต่อการตั้งคำถามเพื่อการสะท้อนบทเรียนที่ดีด้วย

1.3.3 ความสามารถในการคิดเชิงระบบ(System thinking)

นักถอดบทเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองปรากฏการณ์ต่างๆ ในภาพรวม เห็นรายละเอียดที่เป็นโครงสร้างของระบบ จะช่วยให้การถอดบทเรียนมีความสมบูรณ์และครอบคลุม

1.3.4 ทักษะการทำบทบาท Facilitator ที่ดี

เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความไว้วางใจ (trust) และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งทักษะ Facilitator ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทรงพลัง, ทักษะการเขียน, ทักษะการสรุปประเด็น, ทักษะการสะท้อนบทเรียน, ทักษะการจัดการความขัดแย้ง, ทักษะการจัดการบรรยากาศ เป็นต้น

1.4 วิธีการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนนั้นสามารถกระทำได้ 3 ช่วง ได้แก่ ถอดบทเรียนก่อนการดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาด, ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ และ

ถอดบทเรียนหลังการดำเนินการ เป็นการเรียนรู้เพื่อการดำเนินการครั้งต่อไป โดยวิธีการถอดบทเรียนมี 3 รูปแบบได้แก่

1.4.1 วิธีการถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist)

เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรมเป็นการเรียนรู้จากเขาเขาเรียนรู้จากเราทั้งเราและเขาเรียนรู้ร่วมกันและสิ่งที่เราช่วยกันสร้าง (เกิดความรู้ใหม่) โดยมีลักษณะเป็นการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติ

1.4.2 การถอดบทเรียนแบบเรื่องเล่า (Storytelling)

เป็นการเรียนรู้ก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรมด้วยการให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวที่เกิดจากการปฏิบัติผู้ฟังสามารถตีความได้อิสระการถอดบทเรียนในลักษณะนี้เป็นการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่าว่ามีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

1.4.3 การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

เป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้นสั้นๆ ภายหลังการทำกิจกรรม ซึ่งไปสู่การวางแผนในครั้งต่อไป AAR ทำให้คนทำรู้สึกตื่นตัวและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน การทำ AAR สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุง/แก้ไขระหว่างการทำงาน หรือ “การทำไป คิดไป แก้ไขไป” และภายหลังก่อนสิ้นสุดแต่ละกิจกรรมเพื่อนำไปวางแผนกิจกรรมครั้งต่อไป

1.5 การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist) โดยใช้หลักการสุนทรียศาสตร์ และ GROW Model ในการตั้งคำถาม

1.5.1 สุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry: AI.) (Cooperrider D. L. and Whitney D., 1999)

สุนทรียศาสตร์ คือ กระบวนการศึกษาค้นหาพร้อมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กร หรือของโลกที่อยู่รอบตัวของเขา

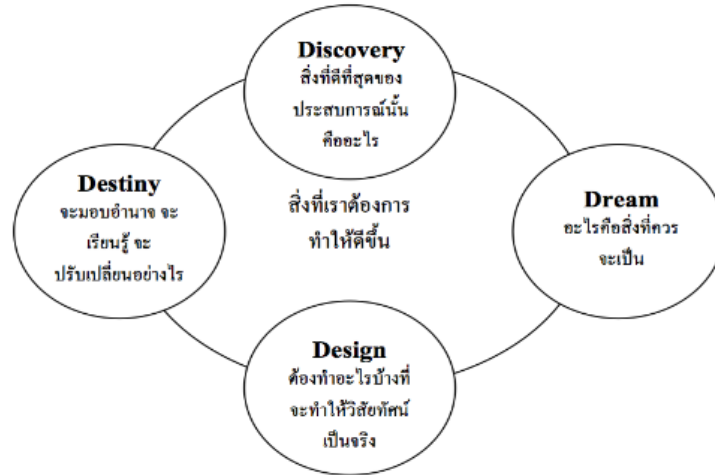
สุนทรียศาสตร์ คือ กระบวนการค้นหาย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อระบบนั้นสามารถบรรลุซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านนิเวศวิทยา หรืออะไรที่เกี่ยวกับมนุษย์ก็ตาม สุนทรียศาสตร์ เป็นศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด สุนทรียศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นกับคนตั้งแต่ไม่กี่คน จนถึงเป็นล้านคน ในกระบวนการการทำ สุนทรียศาสตร์ จะเปิดโอกาสให้กับจินตนาการและนวัตกรรม แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ สุนทรียศาสตร์ ยืนอยู่บนสมมติฐานที่ว่าในทุกๆระบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอ เราสามารถเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกนี้เข้ากับเรื่องใดก็ได้

วงจรสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry) สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการสนทนาแบบเร็วๆ สั้นๆกับเพื่อน หรือนำมาใช้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรก็ได้ วงจรสุนทรียศาสตร์ จะเริ่มจาก

- การค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Peak Experience/Discovery) เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นในส่วนที่ประสบความสำเร็จ จากนั้นเอาประสบการณ์ที่ได้ไปสานต่อเป็นความฝัน
- วิสัยทัศน์ (Dream) เป็นการกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ตามข้อเท็จจริง
- วางแผนทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (Design) เป็นการออกแบบ หาทองเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดในการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสามารถขึ้นเป็นโครงแนวทางได้

- เริ่มต้นทำ (Destiny) เป็นการนำการออกแบบมาลงรายละเอียดการปฏิบัติอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

รูปภาพแสดงวงจรของ Appreciative Inquiry “4-D Cycle”



ที่มา: Cooperrider & Whitney, 2001, p. 30

1.5.2 GROW Model (Alexander, Graham, 2010)

เป็นขั้นตอนการถาม เพื่อนำไปสู่การทำเป้าหมายหรือการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

Goal หมายถึง การถามถึงเป้าหมายของคนที่เรากำลังจะโค้ช คนนั้นมีเป้าหมายอะไร? ที่ต้องการบรรลุ และต้องการให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเมื่อไร? (SMART Goal)

Reality หมายถึง การถามโค้ชเกี่ยวกับความเป็นจริง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย อะไรที่ทำได้ไปแล้ว อะไรที่ยังไม่ได้ทำ อะไรที่ต้องดำเนินการ องค์ประกอบในเรื่องดังกล่าว ทั้งปัจจัยภายในของโค้ช และปัจจัยภายนอก ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขั้นตอนสำคัญ ๆ

Options หมายถึง ทางเลือก หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้โค้ชบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ต้องถามถึงทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อจะทำให้โค้ชได้เห็นทางเลือกใหม่ ๆ ที่อาจทำให้โค้ชบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

Will/Way forward หมายถึง รายละเอียดที่โค้ชจะทำ โดยเลือกมาจาก option ถามลงไป ที่รายละเอียดที่ละชั้นของทางเลือกที่นำมาใช้ ทั้งกรอบระยะเวลาแต่ละขั้นตอน กฎหรือเงื่อนไขที่นำมาใช้ หลักฐานที่นำมาประกอบ เพื่อให้โค้ชเห็นภาพชัดเจนในการปฏิบัติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ทั้งสองโมเดลมีจุดร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

(1) หลักการเกี่ยวกับการถามด้วยคำถามเชิงบวก และไม่ลงไปหาปัญหาแต่มุ่งไปที่เป้าหมาย (Solution) ไม่แนะนำ หรือใช้คำถามชี้แนะ เลี่ยงการใช้คำถามปลายเปิด/หรือคำถามเชิงสอบสวน (ทำไม?) บนหลักการ คือ เชื้อมั่นและเคารพ (Respect) ในตัว/ศักยภาพของเพื่อน/ผู้ที่ถูกถอดบทเรียน และทำให้สิ่งที่ฟังดูสับสนวุ่นวายในความคิดของเพื่อน/ผู้ที่ถูกถอดบทเรียน ถูกจัดระเบียบเป็นลำดับ มุ่งตรงไปที่เป้าหมาย

(2) แบ่งกลุ่มพวกขั้นตอนการถามเป็น 4 กลุ่มคล้าย ๆ กัน คือ กลุ่มคำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย, กลุ่มคำถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน, กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการ

สร้างหรือออกแบบทางเลือกที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ และกลุ่มคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการปฏิบัติที่นำไปใช้ได้จริง

1.5.3 เป้าหมายของการถอดความรู้

เพื่อให้ทีม KM FA ของหน่วยสามารถสัมภาษณ์ด้วยการตั้งคำถามเชิงบวกตามขั้นตอน เพื่อนำความรู้ในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือข้างเคียงมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

ตารางการเปรียบเทียบโมเดลตามกระบวนการถอดความรู้

Appreciative Inquiry	GROW Model	KM - Peer Assist	หมายเหตุ
Dream: วิสัยทัศน์	Goal: เป้าหมาย	หัวข้อระบบงาน	ใช้แบบฟอร์มคู่มือการปฏิบัติงาน
Discovery: การค้นหาประสบการณ์	Reality: ข้อเท็จจริง	ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานนั้น	
Design: การออกแบบวางแผน	Option: ทางเลือก	แนวทางการดำเนินการ	
Destiny: การดำเนินการ	Way forward: รายละเอียดการกระทำ	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ	

1.5.4 การดำเนินการถอดบทเรียน/ความรู้

1.5.4.1 การเตรียมการ

- การประชุมทีมงาน (ผู้ถาม, ผู้บันทึก) เตรียมคำถาม การเดินทาง การนัดหมาย อุปกรณ์ที่ต้องใช้ ฯลฯ
- การนัดหมาย นัดหมายทีมงานและเจ้าของความรู้และการกำหนดหัวข้อที่จะนำไปสนทนา
- อุปกรณ์ เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ สมุด แบบฟอร์มคู่มือการปฏิบัติงาน

1.5.4.2 การดำเนินการถอดบทเรียน/ความรู้

(1) สร้างบรรยากาศ

ก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์ ให้ปรับ mindset ให้มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้ความเคารพนับถือ/ให้เกียรติเจ้าของความรู้ และให้พูดคุยสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายก่อน เช่น วันนี้เป็นอย่างไรบ้าง? บอกเป้าหมายของกิจกรรมนี้ และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ กำหนดกรอบระยะเวลาสัมภาษณ์คร่าว ๆ เช่น ราว 1 ชั่วโมง เป็นต้น

(2) กำหนดหัวข้อ/เป้าหมายการสนทนา

(2.1) การกำหนดหัวข้อ/เป้าหมายการสนทนา ควรมีลักษณะ SMART Goal คือ ลักษณะหัวข้อต้องมีความชัดเจน บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าหรือลักษณะความสำเร็จได้ เป็นความจริง มีกรอบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดชัดเจน

(2.2) การตั้งคำถาม ควรเป็นคำถามเชิงบวก โดยใช้กลุ่มคำถามดังนี้

- (2.2.1) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับหัวข้อระบบงานที่ทำการถอดความรู้ เช่น
- วันนี้เราจะคุยกันเรื่องอะไรครับ/คะ? เพื่อยืนยัน Topic
 - งานนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร? (พิจารณาจาก SMART goal)
- ควรทำ Clarify (ทำให้กระจ่าง) เป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันความหมายคำสำคัญที่เจ้าของงานนั้นกล่าวออกมา โดยถาม ช่วยอธิบายคำว่า(Key word) ว่าหมายความว่าอย่างไร? และให้ถามยืนยันด้วยคำถามปลายปิด Placement คือสรุปประเด็นหัวข้อ..... ใช่ไหม?

(2.2.2) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับงานนั้น

เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้ มุ่งเพื่อให้เจ้าของความรู้เล่าเกี่ยวกับงานในมากที่สุด ให้มองหลาย ๆ ด้านให้ครอบคลุมงานนั้น แต่จะถามให้น้อยให้เจ้าของความรู้เล่าให้มากที่สุด สิ่งที่จะถามส่วนใหญ่ จะช่วยให้เจ้าของความรู้เล่าไปทั้งปัจจัยภายใน/ภายนอก จุดแข็ง/อุปสรรค แต่ไม่ลงไปยังปัญหา ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify (ทำให้กระจ่าง)/Placement (สรุปประเด็น) เป็นระยะ ๆ ซึ่งจะใช้เวลาสัมภาษณ์ส่วนนี้ราว 50% และควรสรุปประเด็นสะท้อนกลับตามความเข้าใจของผู้ถามให้เจ้าของความรู้ยืนยันด้วยว่ายังถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายของงานนี้ หากเจ้าของความรู้พุ่งพุดถึงเรื่องอื่น ๆ ที่อาจอยู่นอกประเด็นให้ถามเจ้าของความรู้ว่า แล้วมันเกี่ยวกับหัวข้อที่เราคุยกันอย่างไร? (เพื่อดึงสติกลับมาที่ประเด็นสนทนา)

โดยตัวอย่างของคำถาม เช่น

- ให้ช่วยเล่าเกี่ยวกับงานนี้หน่อยว่าเกี่ยวกับอะไรบ้าง?
- มีใครเกี่ยวข้องบ้าง? แล้วเกี่ยวข้องอย่างไร?
- ต้องเริ่มทำงานนี้เมื่อไหร่? อะไรเป็นตัวมากระตุ้นให้เริ่มงานนี้?
- ต้องใช้หลักฐาน/ข้อมูลอะไรบ้าง?
- ต้องคำนึง/ใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้างอ้างอิง?
- กระบวนการเตรียมการต้องทำอะไรบ้าง?
- กระบวนการดำเนินการหลักต้องทำอะไรบ้าง?
- กระบวนการสุดท้ายของงานนี้มีอะไรบ้าง?
- รู้ได้อย่างไรว่าแต่ละกระบวนการได้ดำเนินการเสร็จแล้ว
- จะติดตามความก้าวหน้าของงานนี้ได้อย่างไร?
- จะประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าของงานนี้ให้ใครทราบบ้าง

และอย่างไร?

- ถ้าเราไม่อยู่ ใครสามารถทำหน้าที่นี้แทนเราได้?
- มาตรฐาน/คุณภาพของงานนี้คืออะไร?
- งานนี้ต้องคำนึงถึงความพอใจของใครบ้าง?
- แล้วจะประเมินความพึงพอใจของคนเหล่านั้นอย่างไรหรือดู

อย่างไรว่าเขาพอใจ?

- ท่านรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่?
- ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับงานนี้?
- อะไรที่ทำให้ท่านคิด/รู้สึกเช่นนั้น?
- มันเป็นความจริงหรือความเชื่อ?
- ถ้าอยากทำอะไรให้ดีขึ้น อยากจะทำอะไร?

(2.2.3) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ/ทางเลือก

เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้ มุ่งเพื่อให้เจ้าของความรู้ได้ใช้ประสบการณ์ของเขาทั้งหมดในการกำหนดหนทางปฏิบัติในงานนี้ ทั้งแนวทางตามปกติและหรือแนวทางปฏิบัติกรณีพิเศษ/ฉุกเฉิน ต้องพยายามถามกระตุ้นให้เจ้าของความรู้คิดและเล่าออกมาให้ได้หนทางปฏิบัติมากที่สุด (อย่างน้อย 2 หนทาง) ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify (ทำให้กระจ่าง)/Placement (สรุปประเด็น) เป็นระยะ ๆ และถามให้มั่นใจว่าทุกหนทางเกี่ยวกับเป้าหมายของงานนี้ และควรสรุปสะท้อนกลับความเข้าใจเป็นระยะ ๆ ว่า มีทั้งหมดกี่วิธีที่สามารถทำได้ **โดยตัวอย่างของคำถาม เช่น**

- เพื่อให้งานนี้สำเร็จเราทำวิธีไหนได้บ้าง?
- มีวิธีไหนเพิ่มเติมอีกไหม?
- มีกรณีที่ต้องดำเนินการเป็นพิเศษไหม?

(2.2.4) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับขั้นตอนในรายละเอียดของงานนั้น

เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งเพื่อเก็บรายละเอียดที่ละขั้นตอน

และสามารถมีข้อมูลลงบันทึกในแบบฟอร์มคู่มือการปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ทั้งนี้ไม่รวมการเขียน Work flow (ส่วนนี้น่ากลับไปเขียนเองภายหลัง) โดยเราจะเลือกมาถามที่ละหนทางปฏิบัติ พิจารณาจากขั้นตอนตามปกติ ก่อน โดยตัวอย่างของคำถาม เช่น

- เราจะลงรายละเอียดหนทางปฏิบัติไหนก่อน?
- ชั้นแรกในส่วนการเตรียมการงานนี้คืออะไร? / กิจกรรมอะไร?
- งานนี้เริ่มด้วยการที่มีหนังสือจากภายนอกมาหรือเริ่มจาก

อะไร?

รอบระยะที่กำหนดไว้?

- ใครหรือหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง/ในบทบาทอะไร?
- ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง เอามาจากที่ไหน?
- กฎ ระเบียบ อะไรบ้าง ข้อไหนที่ต้องนำมาใช้บ้าง?
- ขั้นตอนนี้ใช้เวลาเท่าไร ขึ้นอยู่กับอะไร?
- อะไรเป็นหลักฐานเมื่อจบในขั้นตอนนี้?
- ต้องใช้ความรู้อะไรบ้างถึงทำในขั้นตอนนี้ได้?
- ต้องใช้ทักษะอะไรบ้างถึงทำงานในขั้นตอนนี้ได้?
- ขั้นตอนนี้ต้องระวังอะไรเป็นพิเศษไหม?
- ถ้าเกิดปัญหาในขั้นตอนนี้ ต้องไปปรึกษาใคร?
- ชั้นต่อไปทำอะไร?
- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)
- ในส่วนของการดำเนินการนี้มีกิจกรรมงานอะไรบ้าง?
- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)
- ในส่วนของการจบงานนี้มีกิจกรรมงานอะไรบ้าง?
- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)

(3) การดำเนินการหลังการสัมภาษณ์

เมื่อจบเนื้อหาการสัมภาษณ์ ควรขอบคุณเจ้าของความรู้ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและคนรุ่นหลัง และให้นัดหมายเพื่อส่งคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้ทำการสัมภาษณ์นี้ให้เจ้าของความรู้ได้ Review แก้ไข หรือหากไม่แก้ไขก็ยืนยันและเก็บไว้ใช้งานต่อไป

การตรวจสอบให้ใช้หลักตรวจสอบสามเส้า คือ ผู้บันทึกทำการบันทึกลงในคู่มือปฏิบัติงาน ใส่ชื่อและวันเวลาที่สัมภาษณ์และชื่อผู้สัมภาษณ์ ผู้บันทึก แล้วให้ผู้สัมภาษณ์ได้ Review เป็นคนแรก ให้ทำให้เร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ในขณะที่ยังไม่ลืมในรายละเอียด จากนั้นเมื่อปรับแต่งเรียบร้อยแล้วก็ให้หัวหน้างานของเจ้าของความรู้ (ถ้ามี) ตรวจสอบอีกครั้ง ในขณะที่ส่งไปให้เจ้าของความรู้ Review พร้อมกัน เมื่อได้รับ comment มาแล้วให้ดำเนินการปรับแก้และประกาศใช้พร้อมแจกจ่ายไปยังกำลังพลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดเข้าระบบจัดการความรู้ของหน่วยต่อไป

กิจกรรมการฝึกปฏิบัติ

1. จัดกลุ่ม ๆ ละ 4 ท่านตามหน่วยงาน โดยผลัดเปลี่ยนกันปฏิบัติแบบ Role-play
2. กำหนดบทบาท (ผู้สัมภาษณ์, ผู้บันทึก, ผู้สังเกต, เจ้าของความรู้)
3. ประชุมหารือบทบาทขั้นตอนและหลักการถาม รวมถึงพัฒนาคำถามเพิ่มเติม 30 นาที
4. ฝึกปฏิบัติรอบละ 30 นาที รวมไม่เกิน 2 ชั่วโมง
5. เตรียมอุปกรณ์ด้วยตนเองให้พร้อม

นำเสนอให้ข้อคิดเห็นเพื่อแบ่งปันให้กับกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มละ 10 นาที

1.6 การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) โดยใช้ FOLLOW Model

1.6.1 การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) (Mosley, Troy, 2013)

จากการสรุปจาก สวทช. การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (AAR) เป็นการทบทวนหรือเป็นกระบวนการเพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และจะสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร โดยเอาบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาหรือการปรับปรุงการทำงาน การทำ AAR เป็นรูปแบบของกลุ่มทำงานที่สะท้อน ความมีส่วนร่วมในการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง สาเหตุของการเกิดและสิ่งที่ได้เรียนรู้คืออะไร

การทำ AAR เริ่มใช้เป็นครั้งแรกโดยกองทัพสหรัฐอเมริกา เพื่อสะท้อนถึงการทำงานโดยการจำแนกถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และสิ่งที่ต้องปรับปรุง

การทำ AAR มักจะใช้ 4 กลุ่มคำถาม คือ สิ่งที่เราคิดว่าจะได้จากการทำงาน คืออะไร, สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร, สิ่งที่แตกต่างกันและทำไมจึงแตกต่างกัน, สิ่งที่ต้องแก้ไข คืออะไร และจะปรับปรุงได้อย่างไร

คุณลักษณะของ AAR ต้องเปิดใจและซื่อสัตย์ในการพูดคุย, ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม, เน้นผลลัพธ์ของกิจกรรมของงาน, การอธิบายวิธีเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องถึงสิ่งที่ต้องทำ และการพัฒนาของการแสดงออกทางความคิดเห็นเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรค

ขั้นตอนการทำ AAR

(1) ควรทำ AAR ทันที หลังจากจบงานนั้น ๆ หรือเร็วที่สุดที่จัดหาเวลาได้ เพราะยังจำได้ดี การเรียนรู้จะได้ถูกนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

(2) สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำ AAR ต้องมีการเปิดใจและยอมรับที่จะเรียนรู้ ทุกคนควรมีส่วนร่วมในบรรยากาศที่อิสระไม่มีความเป็นเจ้านาย หรือลูกน้อง AAR เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์มากกว่าการวิจารณ์

(3) มี "คุณอำนวย" เป็นผู้คอยกระตุ้น ตั้งคำถามให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

(4) ทบทวนตนเองว่า สิ่งที่เราควรจะได้รับคืออะไร

(5) ทบทวนตนเองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร หมายถึง ทีมงานต้องเข้าใจและเห็นด้วยกับความจริงที่เกิดขึ้น ฟังระลึกไว้ว่า จุดประสงค์ก็คือ การแยกแยะปัญหาไม่ใชการกล่าวหา หรือกล่าวโทษ

(6) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแผนงานกับความจริง การเรียนรู้ความจริงเริ่มต้นด้วยทีมเปรียบเทียบแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และตัดสินใจว่า ทำไมจึงเกิดความแตกต่าง และได้เรียนรู้อะไร จำแนกให้เห็นและอธิบายถึงความสำเร็จและสิ่งที่ขาดหายไป ใส่ในแผนงานเพื่อดำเนินการให้ถึงความสำเร็จและพัฒนาปรับปรุงในสิ่งที่ขาดหายไป

(7) บันทึกประเด็นสำคัญ การบันทึกประเด็นสำคัญหลังจากที่ได้มีการชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนในการทำ AAR แล้ว ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ภายในทีมงานด้วยกันและเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ที่กว้างมากขึ้นกว่าเดิมในหน่วยงาน

1.6.2 FOLLOW Model (Brennan Diane, Whybrow Allison, 2016) เป็นขั้นตอนการถามเพื่อทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา สร้างการเรียนรู้ และนำไปสู่การทำเป้าหมายใหม่หรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย

(1) **Fact** หมายถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้ของคนที่เรากำลังจะโค้ช คนนั้นมีเป้าหมายอะไร? ที่ต้องการบรรลุ ทั้งขอบเขตเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กรอบเวลาและการใช้ทรัพยากร ตลอดจนกำลังพลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (SMART Goal) และผลที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติที่ผ่านมา

(2) **Opinions** หมายถึง ความเห็นหรือข้อพิจารณาจากแง่มุมต่าง ๆ ทั้งที่ทำได้ดีตามเป้าหมายหรือที่คาดหวัง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก จุดที่ทำได้ดีและจุดที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง รวมถึงด้านสภาพแวดล้อม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขั้นตอนสำคัญ ๆ ที่ใช้ผลเป็นไปตามที่กำหนดอย่างไร

(3) **Learning** หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ผ่านมา มีข้อคิดอะไรบ้าง ทั้งความสำเร็จและที่คลาดเคลื่อนไปจากที่ตั้งใจไว้ ทราบถึงเหตุและผลอย่างเข้าใจ

(4) **Linkage** หมายถึง การสะท้อนกลับไปยังเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้ ว่าจากการที่ปฏิบัติมานั้นสามารถตอบต่อเป้าหมายได้แค่ไหน

(5) **Outlook** หมายถึง เป้าหมาย/แนวทางใหม่ของคนที่เรากำลังจะโค้ช คนนั้นมีเป้าหมายใหม่อะไร? ที่ต้องการบรรลุ และต้องการให้เป้าหมาย/ทางเลือกนั้นสำเร็จเมื่อไร? (SMART Goal)

(6) **Way forward** หมายถึง รายละเอียดที่โค้ชซึ่งจะทำ โดยนำเป้าหมายใหม่มาถามลงไปที่รายละเอียดที่ละชั้นของทางเลือกที่นำมาใช้ ทั้งกรอบระยะเวลาแต่ละขั้นตอน กฎหรือเงื่อนไขที่นำมาใช้ หลักฐานที่นำมาประกอบ เพื่อให้โค้ชซึ่งเห็นภาพชัดเจนในการปฏิบัติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในครั้งต่อไป

ทั้งสองโมเดลมีจุดร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

(1) หลักการเกี่ยวกับการถามด้วย **คำถามเชิงบวก** และไม่ลงโทษปัญหาในเชิงกล่าวโทษบุคคล แต่มุ่งไปที่เป้าหมาย (Solution) **ไม่แนะนำ หรือใช้คำถามขึ้นนำ** เลี่ยงการใช้คำถามปลายปิด/หรือคำถามเชิงสอบสวน (ทำไม?) บนหลักการคือเชื่อมั่นและเคารพ (Respect) ในตัว/ศักยภาพของโค้ช และทำให้สิ่งที่ฟังดูสับสนวุ่นวายในความคิดของโค้ชซึ่งถูกจัดระเบียบเป็นลำดับ มุ่งตรงไปที่บทเรียนและเป้าหมาย

(2) แบ่งกลุ่มพวกขั้นตอนการถามเป็น 6 กลุ่มคล้าย ๆ กัน คือ กลุ่มคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติที่ผ่านมา, กลุ่มคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นจากข้อเท็จจริงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน สิ่งที่ได้ทำ ไม่ได้ทำ หรือทำแต่ไม่ได้ผลตามที่คาด, กลุ่มคำถามเกี่ยวกับสรุปบทเรียนที่ผ่านมาในแต่ละด้าน, กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสะท้อนกลับไปหาเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าการปฏิบัติที่ผ่านมาบรรลุหรือไม่บรรลุแค่ไหน, กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางใหม่ที่จะนำไปเป็นเป้าหมายที่จะปฏิบัติในอนาคต และกลุ่มคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการปฏิบัติตามเป้าหมายใหม่ที่น่าไปใช้ได้จริง

1.6.3 การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) โดยใช้ FOLLOW Model

1.6.3.1 เป้าหมายของการถอดความรู้นี้ เพื่อให้ทีม KM FA ของหน่วยงานสามารถนำการสัมภาษณ์กลุ่มด้วยการตั้งคำถามเชิงบวกตามขั้นตอน เพื่อนำบทเรียนจากการปฏิบัติของหน่วยมาจัดทำเป็นบทเรียนหลังการปฏิบัติประจำหน่วยซึ่งเป็นหลักฐานการเรียนรู้ขององค์กร

ตารางการเปรียบเทียบโมเดลตามกระบวนการถอดความรู้

AAR	FOLLOW Model	หมายเหตุ
สิ่งที่คาดว่าจะได้จากการทำงานและ สิ่งที่เกิดขึ้นจริง	Fact: สิ่งที่เกิดขึ้น	
สิ่งที่แตกต่าง	Opinions: ความเห็น	
ทำไมจึงแตกต่าง	Learning: การเรียนรู้	
	Linkage: เชื่อมโยงไปยังเป้าหมาย	
สิ่งที่ต้องแก้ไข	Outlook: แนวทาง/เป้าหมายใหม่	
รายละเอียดการปรับปรุง	Way Forward: รายละเอียดการ กระทำใหม่	

1.6.3.2 การดำเนินการถอดความรู้

(1) การเตรียมการ

- การประชุมทีมงาน (พิธีกร, ผู้ถาม, ผู้บันทึก) เตรียมคำถาม สถานที่ประชุม ข้อมูล อุปกรณ์ที่ต้องใช้ ฯลฯ
- การจัดประชุม/นัดหมายทีมงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของการปฏิบัติที่ผ่านมา
- อุปกรณ์ เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ สมุด แบบฟอร์มการบันทึกบทเรียน

(2) สร้างบรรยากาศ

ก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์ ให้ปรับ mindset ให้มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสและให้ความเคารพนับถือ/ให้เกียรติเจ้าภาพและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง และให้พูดคุยสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายก่อน เช่น วันนี้เป็นอย่างไรกันบ้าง? บอกเป้าหมายของกิจกรรมนี้ และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง/ภาพ/วิดีโอ กำหนดกรอบระยะเวลาสัมภาษณ์คร่าว ๆ เช่น ราว 1 ชั่วโมง เป็นต้น

(3) ตั้งเป้าหมายของการถอดบทเรียน/ถอดความรู้

ควรมีลักษณะ SMART Goal คือ ลักษณะเป้าหมายของการปฏิบัติที่ผ่านมาต้องมีความชัดเจน บ่งชี้-มีตัวชี้วัดถึงลักษณะความสำเร็จได้ เป็นความจริง มีมิติรายด้านครบถ้วนตามกลุ่มกำลังพลหรือหน่วยที่เข้ามาประชุม AAR มีกรอบเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดชัดเจนของการปฏิบัตินั้น และให้โอกาสแต่จะฝ่ายหรือกำลังพลที่เกี่ยวข้องได้อธิบายเป้าหมายย่อยของตน

(4) ดำเนินการถอดบทเรียน/ถอดความรู้ โดยการตั้งคำถาม ด้วยกลุ่มคำถามดังนี้

(4.1) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงหลังการปฏิบัติ.....

- วันนี้เราจะคุยบทเรียนหลังการปฏิบัติกันเรื่องอะไรครับ/คะ? เพื่อ
ยืนยัน Topic
- ชี้แจงในข้อตกลงร่วมกันว่าเราจะใช้เทคนิคบทเรียนตามขั้นตอนและ
หลักการของ AAR ซึ่งจะไม่มีการกล่าวโทษหรือพาดพิงผู้อื่น และจะไม่ชี้หน้าคำตอบ
- การปฏิบัตินั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร? (พิจารณาจาก SMART goal)

- ควรทำ Clarify (ทำให้กระจ่าง) เป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันความหมาย คำสำคัญที่เจ้าของงานนั้นกล่าวออกมา ด้วยคำถาม “ช่วยอธิบายคำว่า(Key word) ว่าหมายความว่าอย่างไร?”

- และให้ถามยืนยันด้วยคำถามปลายเปิด Placement คือสรุปประเด็น หัวข้อ ไซ้ไหม?

- จากนั้นให้แยกถามแต่ละกลุ่มย่อยในลักษณะเดียวกันแต่ขอบเขต เฉพาะส่วนของแต่ละส่วน

- ผลการปฏิบัติมีข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร?

- อะไรใช้เป็นหลักฐานยืนยันผลการปฏิบัตินั้นได้บ้าง?

(4.2) กลุ่มคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นจากข้อเท็จจริงทั้งปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อน สิ่งที่ได้ทำ ไม่ได้ทำ หรือทำแต่ไม่ได้ผลตามที่คาด

- เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งเพื่อให้สะท้อนมุมมองของแต่ละส่วน ต่อการปฏิบัติที่เกิดขึ้น เป็นความคิดเห็นที่ไม่พาดพิงใคร ในมิติต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายใน/ภายนอก จุดที่ทำได้ตาม เป้าหมายได้ดี จุดที่ตนเองไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวัง สิ่งที่ได้ทำ สิ่งที่ไม่ได้ทำ ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify/Placement เป็นระยะ ๆ ซึ่งจะใช้เวลาสัมภาษณ์กลุ่มส่วนนี้ราว 50% และควรสรุปประเด็นสะท้อนกลับ ตามความเข้าใจของผู้ถามให้ผู้ตอบคำถามยืนยันด้วยว่ายังถูกต้องและเกี่ยวข้องในประเด็นของการปฏิบัติที่ผ่านมา หากผู้ตอบพุ่งพุดถึงเรื่องอื่น ๆ ที่อาจอยู่นอกประเด็นให้ถามว่า แล้วมันเกี่ยวกับหัวข้อที่เราคุยกันอย่างไร? (เพื่อดึงสติกลับมาที่ประเด็นสนทนา)

- ให้ช่วยเล่าเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ผ่านมาว่ามีความคิดเห็นอย่างไร?

- อะไรที่ทำได้บ้าง?

- หลักฐานที่แสดงผลการปฏิบัตินั้นคืออะไร?

- คิดว่าอะไรถึงทำให้ผลการปฏิบัติออกมาดี?

- อะไรที่ต้องทำหรือควรทำแล้วไม่ได้ทำบ้าง?

- ที่ยังไม่ได้นั้นเกิดจากอะไร?

- อะไรที่ทำแล้วแต่ผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่คาดหวังบ้าง?

- หลักฐานอะไรที่แสดงถึงผลการปฏิบัติดังกล่าว?

- คิดว่าอะไรถึงทำให้ผลการปฏิบัติไม่เป็นตามที่คาดหวัง?

- ต้องคำนึงถึงเรื่องอะไรบ้างจึงสามารถทำให้ผลการปฏิบัติเป็นไปตามที่

คาดหวังไว้?

- กระบวนการเตรียมการต้องทำอะไรบ้าง?

- ได้ดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์อย่างไร?

- อะไรที่ยังสามารถทำเพิ่มเติมได้อีก?

- กระบวนการดำเนินการหลักต้องทำอะไรบ้าง?

- ได้ดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์อย่างไร?

- อะไรที่ยังสามารถทำเพิ่มเติมได้อีก?

- กระบวนการสุดท้ายของงานนี้มีอะไรบ้าง?

- ได้ดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์อย่างไร?

- อะไรที่ยังสามารถทำเพิ่มเติมได้อีก?

- รู้ได้อย่างไรว่าแต่ละกระบวนการได้ดำเนินการเสร็จแล้ว
- มีกลไกการติดตามในแต่ละขั้นตอนนี้อย่างไร?
- จะต้องประสานงาน/ประชาสัมพันธ์ให้ใครทราบบ้างและอย่างไร?
- มาตรฐาน/คุณภาพของการปฏิบัตินี้คืออะไร?
- งานนี้ต้องคำนึงถึงความพอใจของใครบ้าง?
- แล้วจะประเมินความพึงพอใจของคนเหล่านั้นอย่างไรหรือดูอย่างไร

ว่าเขาพอใจ?

- ท่านรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติที่ผ่านมา?
- ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติที่ผ่านมา?
- อะไรที่ทำให้ท่านคิด/รู้สึกเช่นนั้น?
- มันเป็นความจริงหรือความเชื่อ?
- ถ้าอยากทำอะไรให้ดีขึ้น อยากจะทำอะไร?

(4.3) กลุ่มคำถามเกี่ยวกับสรุปบทเรียนที่ผ่านมาในแต่ละด้าน

- เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งเพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ตระหนัก

และเรียนรู้ร่วมกันถึงปัจจัยความสำเร็จ การนำความผิดพลาดที่ผ่านมาแก้ไขร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ลดช่องว่างในการสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify/Placement เป็นระยะ ๆ

- ท่านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ผ่านมาอะไรบ้าง?
- อะไรที่ทำได้ดีและควรนำไปยึดถือปฏิบัติต่อไปบ้าง?
- อะไรที่อยากจะทำเพิ่มเติมจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จใน

การปฏิบัติครั้งต่อไปบ้าง?

- ผลที่ได้จากการเรียนรู้สามารถนำมาช่วยท่านหรือหน่วยงานของท่าน

อะไรได้บ้าง?

- เราจะแบ่งปันความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้นี้ไปให้คนอื่นหรือ

หน่วยงานอื่นได้อย่างไร?

- ใครหรือหน่วยงานใดต้องทราบถึงผลการเรียนรู้บ้าง?
- ท่านจะนำผลการเรียนรู้ไปปรับปรุงเพื่อให้ผลการปฏิบัติในครั้งต่อไปได้

ขึ้นได้อย่างไร?

- เราจะสามารถบันทึกบทเรียนนี้ไว้อย่างไร?
- เราจะส่งเสริมให้กำลังพลที่เกี่ยวข้องเรียนรู้ในเรื่องนี้ได้อย่างไร?

(4.4) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสะท้อนกลับไปหาเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าการ

ปฏิบัติที่ผ่านมาบรรลุหรือไม่บรรลุแค่ไหน

เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งให้เกิดการเปรียบเทียบการเรียนรู้

ทั้งหมดกับเป้าหมายของการปฏิบัติที่ผ่านมา สะท้อนถึงภาพความเข้าใจและเกิดกรอบ ขอบเขต เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติที่จริง ๆ ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify/Placement เป็นระยะ ๆ **โดย ตัวอย่างของคำถาม เช่น**

อย่างไร?

- เป้าหมายของการปฏิบัติที่ผ่านมาคืออะไร?
- ที่เราได้พูดคุยกันมันเกี่ยวกับเป้าหมายของการปฏิบัติที่ผ่านมา

- อะไรบ้างที่เราสามารถนำไปใช้ได้จริง ๆ บ้าง
- การปฏิบัติที่ผ่านมาเราสามารถบรรลุเป้าหมายด้านใดบ้าง?
- การบรรลุเป้าหมายนั้นเกิดจากอะไร?
- อะไรที่สำคัญที่สามารถนำไปปรับปรุงได้บ้าง?
- อะไรที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมจากเดิมเพื่อให้การบรรลุเป้าหมาย

สมบูรณ์ขึ้น?

(4.5) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางใหม่ที่จะนำไปเป็นเป้าหมายที่จะปฏิบัติในอนาคต

เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งเพื่อให้กลุ่มได้ใช้ประสบการณ์ของเขาทั้งหมดในการกำหนดเป้าหมายหรือหนทางปฏิบัติใหม่ร่วมกัน รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่จะใช้เป็นทิศทางร่วมกัน ทั้งนี้การถามต้องมีการทำ Clarify/Placement เป็นระยะ ๆ และถามให้มั่นใจว่าทุกหนทางเกี่ยวกับเป้าหมายของงานนี้ และควรสรุปสะท้อนกลับความเข้าใจเป็นระยะ ๆ ว่ามีทั้งหมดกี่วิธีที่สามารถทำได้ โดยตัวอย่างของคำถาม เช่น

- เราควรตั้งเป้าหมายใหม่ของการปฏิบัตินี้อย่างไร?
- การปฏิบัติใหม่จะมีตัวชี้วัดอย่างไร?
- เพื่อให้งานนี้สำเร็จเรามีแนวทางใดบ้าง?

(4.6) กลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับขั้นตอนในรายละเอียดของงานตามเป้าหมายใหม่ เป้าหมายของกลุ่มคำถามนี้มุ่งเพื่อเก็บรายละเอียดที่ละขั้นตอนที่จะทำต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ไม่รวมการเขียน Work flow (ส่วนนี้น่ากลับไปเขียนเองภายหลัง) โดยเราจะเลือกมาถามที่ละหนทางปฏิบัติ พิจารณาจากขั้นตอนตามปกติก่อน ซึ่งการถามต้องมีการทำ Clarify/Placement เป็นระยะ ๆ โดยตัวอย่างของคำถาม เช่น

- เราจะมีการเตรียมการในการปฏิบัติในครั้งหน้าอย่างไร?
- ชั้นแรกในส่วนการเตรียมการงานนี้คืออะไร? / กิจกรรมอะไร?
- เราจะเริ่มวางแผนดำเนินการในครั้งต่อไปเมื่อไหร่?
- ใครหรือหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้าง/ในบทบาทอะไร?
- ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง เอามาจากที่ไหน?
- กฎ ระเบียบ อะไรบ้าง ข้อไหนที่ต้องนำมาใช้บ้าง?
- ขั้นตอนนี้ใช้เวลาเท่าไร ขึ้นอยู่กับอะไร?
- อะไรเป็นหลักฐานเมื่อจบในขั้นตอนนี้?
- ขั้นตอนต่อไปทำอะไร?

- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)
- ในส่วนของการดำเนินการนี้มีกิจกรรมงานอะไรบ้าง?
- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)
- ในส่วนของการจบงานนี้มีกิจกรรมงานอะไรบ้าง?
- (แล้วถามลงในรายละเอียดข้างต้นทุกขั้นตอน)

(3) การดำเนินการหลังการสัมภาษณ์กลุ่ม

เมื่อจบเนื้อหาการสัมภาษณ์ ควรขอบคุณทุกคนที่เข้าร่วมทำ AAR ที่กรุณาเสียสละเวลาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและคนรุ่นหลัง และให้คำแนะนำเพื่อส่งสรุปผลการทบทวนหลังการปฏิบัติให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ Review แก่ไข หรือหากไม่แก้ไขก็ยืนยันและเก็บไว้ใช้งานและเผยแพร่ต่อไป

การตรวจสอบให้ใช้หลักตรวจสอบสามเส้า คือ ผู้บันทึกทำการบันทึกลงในแบบบันทึกทบทวนหลักการปฏิบัติ ใส่ชื่อและวันเวลาที่สัมภาษณ์และชื่อผู้สัมภาษณ์ ผู้บันทึก แล้วให้ทีมงาน KM FA ได้ Review เป็นอันดับแรก ให้ทำให้เร็วที่สุดเท่าที่ทำได้ในขณะที่ยังไม่ลืมในรายละเอียด จากนั้นเมื่อปรับแต่งเรียบร้อยแล้วก็ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ร่วมประชุม AAR ตรวจสอบอีกครั้ง เมื่อได้รับ comment มาแล้วให้ดำเนินการปรับแก้และขออนุมัติเพื่อทำการเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดทำเป็นหลักฐาน จัดเข้าระบบจัดการความรู้ของหน่วยต่อไป

กิจกรรมการฝึกปฏิบัติ

1. จัดกลุ่ม ๆ ละ 4 ท่านตามหน่วยงาน (Team) โดยผลัดเปลี่ยนกันปฏิบัติแบบ Team Role-play
2. กำหนดบทบาท (พิธีกร/ผู้สัมภาษณ์, ผู้บันทึก, ผู้สังเกต, ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมของหน่วย)
3. ประชุมหารือทบทวนขั้นตอนและหลักการถาม รวมถึงพัฒนาคำถามเพิ่มเติม 30 นาที
4. ฝึกปฏิบัติเป็นทีมรอบละ 30 นาที รวมไม่เกิน 2 ชั่วโมง
5. เตรียมอุปกรณ์ด้วยตนเองให้พร้อม

นำเสนอให้ข้อคิดเห็นเพื่อแบ่งปันให้กับกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มละ 10 นาที