

การเรียนรู้ระหว่างทำงานและการเรียนรู้หลังการทำงานเสร็จสิ้น\*

(Learning whilst doing and Learning after doing)

บรรยายโดย

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรสาสน์ คีรีรัฐนิคม

เรียบเรียงจากการถอดเทปคำบรรยายโดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์พิเชฐ อุดมรัตน์

---

\* บรรยายใน “วันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าสู่กันฟัง” (Knowledge Sharing Day) ครั้งที่ 3 (2/2548)

คณะแพทยศาสตร์ มอ. เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2548

## การเรียนรู้ระหว่างทำงานและการเรียนรู้หลังทำงานเสร็จสิ้น (Learning whilst doing and Learning after doing)

รศ.นพ.ธีรสาส์น ศิริรัฐนิคม

สวัสดิ์ครับท่านคณบดี และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน หัวข้อที่ผมจะพูดในลำดับต่อไปเป็นเครื่องมือ (Tool) ในการจัดการความรู้อีก 2 อย่างครับ ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะการเรียนรู้หลังทำงานเสร็จสิ้น (Learning after doing) เท่านั้น แต่มีเรื่องการเรียนรู้ระหว่างทำงาน (Learning whilst doing) ด้วย ซึ่งทั้งสองเรื่องค่อนข้างคล้ายกัน ผมก็เลยรวบรวมมาพูดทั้งสองเรื่องเลย ครับ

### การเรียนรู้ระหว่างทำงาน

เขาสังเกตจากเด็กเวลาเล่นเกมคอมพิวเตอร์ ว่าทำไมเด็กไล่ยิงผู้ร้ายในเกม ถึงได้ยิงถูกอยู่เรื่อย ที่แรกอาจจะยิงไม่ถูก แต่เด็กเขาจะปรับตัวได้ก็เลยเอาจุดนี้มาศึกษา ว่า เอ๊ะ ทำไมเด็กจึงปรับตัวเองได้ตลอดเวลา จึงกลายเป็นที่มาของการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

ซึ่งจริง ๆ แล้ว เขาใช้เทคนิคที่เรียกว่า After Action Review (การทบทวนหลังเสร็จภารกิจ) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า AAR นะครับ ทุกครั้งที่เราทำงานอะไรเราต้องมาทบทวน (review) ตลอด เพื่อปรับให้การทำงานของเราดีขึ้น เพราะฉะนั้นการเรียนรู้หลังการทำงานเสร็จสิ้น กับ การทบทวนหลังเสร็จภารกิจ (AAR) จะคล้าย ๆ กัน แต่ไม่เหมือนกันทีเดียวนะครับ ผมจะแยกให้ดู ถ้าเราจะ ปรับให้งานดีขึ้นระหว่างทำ เราใช้ After Action Review ซึ่งเครื่องมือนี้เกิดขึ้นในสมัยสงครามเวียดนาม ประมาณ 20-30 ปีที่แล้วครับ ขณะนั้นเขาใช้เพื่ออะไร ก็ลองอ่านดูนะครับ เขาเขียนไว้ว่า เป็นการอภิปรายทางวิชาชีพ ถึงเรื่องภารกิจใดภารกิจหนึ่ง โดยมุ่งไปที่มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทหารค้นพบตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงเกิดขึ้นและทำอย่างไร จึงจะทำให้คงจุดแข็งไว้ได้และแก้ไขจุดอ่อนให้หายไป (Professional discussion of an event focused on performance standards that enable soldiers to discover for themselves what happened, why it happened, and how to sustain strengths and improve on weakness.) ผมจะให้ดู video clip จากหนัง เรื่อง “กรีน เบเรตต์” ซึ่งในหนัง จอห์น เวอร์น ได้นำทหารเข้าไปปฏิบัติการณียัดหมู่บ้าน ภายหลังเสร็จยุทธการ เขาจะมีการอภิปรายกันว่า ยุทธการที่เขาทำไปนั้น เกิดอะไรขึ้นบ้าง และจะทำให้ดีขึ้นอีก (improve) ได้ตรงไหน แล้วเกิดจุดอ่อน (weakness) ขึ้นได้อย่างไร แม้ยุทธการเล็ก ๆ เขาก็จะมีการอภิปรายกันตลอด จึงพัฒนามาเป็น AAR ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญ และต่อมาบริษัท BP (British Petroleum) ก็นำเทคนิคนี้ไปใช้

AAR จึงถูกออกแบบ มาเพื่อช่วยทีมงาน สำหรับการเรียนรู้หลังเสร็จภารกิจ ซึ่งอาจเป็น ภารกิจย่อย ๆ ของโครงการทั้งหมดที่เราทำอยู่ หรืออาจจะเป็นส่วนหนึ่งของงานใหญ่ก็ได้ จริง ๆ กิจกรรมแบบนี้ เราได้ทำกันอยู่บ้างแล้วนะครับ แต่บางทีพวกเขาอาจจะลืม หัวใจในการทำ AAR ก็คือเราต้องตั้งคำถาม ว่าเอ๊ะ ทำไมผลลัพธ์ถึงออกมาอย่างนี้ ทั้ง ๆ ที่เราคาดว่าน่าจะออกมาดี เราก็เอามาทบทวน (review) กัน มาจับเข่าคุยกัน โดยหัวใจของ AAR อยู่ที่คำถามที่เราจะถาม 4 ข้อคือ

1. ควรจะเกิดอะไรขึ้น
2. แล้วจริง ๆ เกิดอะไรขึ้น
3. ทำไมไม่เป็นไปตามที่เราคาดคะเนหรือ ที่เราต้องการให้เป็น
4. เราได้ความรู้อะไรบ้างจากข้อ 1-3 ข้างต้น

ในที่สุด เราอาจร้องว่า อ้อ รู้แล้วว่าทำไมถึงได้เป็นอย่างนั้น แสดงว่าเราได้ความรู้ใหม่ขึ้นแล้วก็ให้จดบันทึกเก็บไว้ เมื่อจะทำภารกิจแบบเดียวกันนั้นอีก จะได้นำมาศึกษาและจะได้ทำใหม่ที่ดีกว่าเดิม

ที่นี้แนวทางในการทำ AAR จะทำอย่างไรบ้าง ตามหนังสือ Learning to Fly เขาบอกว่าต้องเรียกประชุมทันทีเลยนะครับ อย่าทิ้งเนิ่นนาน สมมติว่าเราเสร็จภารกิจเรื่องนี้ปุ๊บ ก็ต้องเรียกประชุมสรุปทันทีเลย ในการประชมนั้นเราก็ต้องสร้างบรรยากาศที่ดี อย่าให้เครียดเพราะถ้าเครียดเดี๋ยวคนก็จะไม่คุยกันนะครับ แล้วก็แต่งตั้งผู้อำนวยการความสะอาดของกลุ่มหรือ facilitator จากนั้นก็ถาม 4 คำถามที่กล่าวมาเมื่อกี้ ว่าควรจะเกิดอะไรขึ้น แล้วจริง ๆ เกิดอะไรขึ้นละ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เมื่อได้เช่นนั้นแล้วเราก็จดบันทึก ก็มีอยู่แค่นี้เองครับ

ที่นี้ลองมาดูในชีวิตประจำวัน ที่ฝ่ายของผมเองบ้าง (ฝ่ายเวชศาสตร์สารสนเทศ) เราก็ประชุมกันทุกวันอังคาร แต่ไม่ได้ทำ full AAR นะครับ แล้วก็ไปติดตามงาน ใครอยากจะมาพบเรา เช่น หลาย ๆ ท่านอาจมีปัญหาเรื่องของคอมพิวเตอร์ เรื่องของ network ในโรงพยาบาล เราก็พร้อมที่จะไปพบ ถ้ามีเรื่องที่ต้องคุยกับหน่วยงานภายนอก หรือ ผู้ใช้ (user) มาหาเรา เราก็คุยกัน พอคุยกันเสร็จผมก็จะติดตามงานว่า ผมให้โปรแกรมคุณไปทำมา เช่น ทำโปรแกรมฟอร์มปรอท ต่อไปเราไม่ต้องดูฟอร์มปรอทจาก เวชระเบียน (chart) ของผู้ป่วยอีก แต่เราจะดูฟอร์มปรอทจากคอมพิวเตอร์ของโรงพยาบาลกันเลย ผมจะคอยติดตามว่าเรื่องโปรแกรมฟอร์มปรอทไปถึงไหนแล้ว เราตั้งใจจะให้ออกมาอย่างนี้ พอลองไปทำดู ผลออกมาเป็นอย่างไร ปรากฏว่าออกมาเป็นตัวเลข แต่ไม่ออกมาเป็นกราฟ เพราะฉะนั้นเราลองกลับไปดูใหม่ แล้วเราก็เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าไป แล้วเราก็เรียนรู้ ด้วยกัน นี่ก็เป็น AAR อย่างหนึ่งนะครับ

ผมเชื่อว่าในที่นี้ ทุก ๆ คนก็ทำ AAR อยู่แล้ว แต่บางครั้งเราลืมไป ตัวอย่างของการทำ AAR ก็คือ บริษัท BP นะครับ BP นี้เขาเป็นบริษัทน้ำมันและมีปั๊มน้ำมันบริการด้วย แต่ว่าในบ้านเราไม่มี ถ้าใครข้ามฝั่งไปมาเลย ๆ ก็จะมีปั๊มน้ำมัน BP เนื่องจากบริษัท BP เขาต้องการขยายปั๊มน้ำมัน 3,000 ปั๊มน้ำมันในยุโรป เขาก็ใช้วิธี AAR คือเขาสร้างปั๊มน้ำมันเพียง 2-3 ปั๊มน้ำมันก่อน แล้วเขาก็มานั่งคุยกันว่าเราต้องการให้ปั๊มน้ำมันมีรูปแบบอย่างไร

นี่นะ มีซูปเปอร์มาเก็ต มีที่ถ่ายเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง ฯลฯ แล้วมันเป็นไปตามแผนใหม่ สรุปแล้วเขาสามารถเอาความรู้ จากการทำ AAR มาทำให้เขาสามารถทำปั๊มที่เหลือให้ได้ดี เพราะเขาตั้งไว้ 3,000 ปั๊ม เขาก็เริ่มต้นเพียง 2-3 ปั๊มก่อน จากนั้นเขาารู้แล้วว่าต้องทำอย่างนี้ ทำให้สร้างปั๊มที่เหลือได้เร็วขึ้น กว่ากำหนด 2-3 อาทิตย์ อันนี้เป็นตัวอย่างของการทำ AAR หรือ After Action Review

## การเรียนรู้หลังทำงานเสร็จสิ้น

ต่อไปจะเป็นการเรียนรู้หลังทำงานเสร็จสิ้น (Learning after doing) นะครับ สมมติว่าเราทำงานใหญ่ เราก็อททวน (review) ในภารกิจย่อยไปเรื่อย ๆ เพื่อจะปรับปรุง แต่เมื่อโปรเจกต์ (project) ใหญ่ทั้งโปรเจกต์จบสิ้นแล้ว เราถึงจะใช้เทคนิคการเรียนรู้หลังทำงานเสร็จสิ้น (Learning after doing) เขาเปรียบเทียบอย่างสโมสรฟุตบอล ผมว่าหลายคนคงเคยเล่นฟุตบอล สมัยผมอยู่โรงเรียนผมก็เล่นฟุตบอลกันทุกทีเหมือนกัน แต่เล่นเสร็จแล้วจบก็จบ อันนี้คือการเล่นของเด็กนักเรียน แต่คน ๆ นี้ ผมว่าทุกคนคงรู้จัก นี่คือ โรนัลโด นักฟุตบอลของทีมเรียลแมดริด หลังจากเล่นเสร็จเขาไม่สามารถจะกลับบ้านได้ เพราะโค้ชจะมานั่ง review ให้เขาฟังว่า วันนี้ โรนัลโด ผิดพลาดตรงไหน ควรแก้ไขอย่างไร วันหน้าจะได้ดีกว่าวันนี้ คือว่าทุกครั้งที่เราทำซ้ำในสิ่งเดิมอีก เราควรจะทำได้ดีขึ้นกว่าครั้งที่แล้ว (every time we do something again we should do it better than last time) อันนี้แสดงถึงความ เป็นมืออาชีพนะครับ เพราะฉะนั้นจึงมีเทคนิคที่เรียกว่า Retrospect เป็นการประชุมเพื่อมองย้อน กลับในเชิงลึก การประชุมแบบนี้จัดว่าเป็นเทคนิคของ Learning after doing ครับ ซึ่งมีประโยชน์ หลายอย่าง ได้แก่

1. ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการทำงานชิ้นนี้จบสิ้นแล้ว ไม่อย่างนั้น บางคนยังสงสัยว่า project นี้ จบหรือยัง อย่างน้อยพอเราประกาศเรียกประชุมก็จะได้ว่า project จบแล้ว
2. ทำให้ทุกคนเข้าใจว่าได้เกิดอะไรขึ้น เพราะในงานใหญ่ ๆ นั้น บางคนอาจอยู่เป็นเพียงส่วน หนึ่งของงานเท่านั้น แล้วเขาอาจไม่รู้หรือกว่างานทั้งหมดจะเป็นอย่างไร
3. ได้ความรู้ก่อนสลายทีม และสามารถถ่ายทอดความรู้สู่โครงการอื่นต่อไป สิ่งนี้คือ ประโยชน์ ของเทคนิค Retrospect

โดยคำถามหลักก็มีอยู่ 3 คำถามเท่านั้น ว่า

1. จุดประสงค์ของโครงการบรรลุหรือไม่
2. ที่เราทำลงไป มีอะไรที่ได้ผลดี แล้วดีอย่างไร
3. แล้วอะไรที่ควรระวัง และจะดีได้อย่างไร อันนี้คือหัวใจในการตั้งคำถามของการประชุม เมื่อจบสิ้นโครงการ

สำหรับขั้นตอนในการประชุมก็มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องเรียกประชุมในเวลาใกล้เคียงกับเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว เพราะถ้าทิ้งเนิ่นนานออกไปทีมนักมักจะลืม สมมติว่าคณะแพทยศาสตร์ของเรา จัดประชุมวิชาการ ประจำปี เมื่อจัดประชุมเสร็จแล้ว ก็ต้องเรียกประชุม Retrospect กันทันที ไม่ใช่ เรียกแล้วคนมาประชุมกันไม่ครบ ก็เลยไม่เรียกเลื่อนออกไปก่อน สุดท้ายพอเวลาเนิ่นนานออกไป จนกระทั่งทุกคนลืมเหตุการณ์กันไปหมด เลยไม่ได้เรียกประชุม

2. เวลาเรียกก็ต้องเรียกให้ถูกคนด้วย เราต้องรู้ว่า ใครคือ key person (คนสำคัญ) เช่นใครเป็นคนรับผิดชอบ ใครเป็น key person ในด้านไหน เราต้องเรียกประชุมให้ถูกคน

3. ต้องตั้ง facilitator อีกเช่นกัน แต่ facilitator ในเทคนิค Retrospect นี้ แตกต่างจาก AAR ตรงที่ว่า facilitator ใน Retrospect จะไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ แต่ต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างดี ขณะที่ facilitator ใน AAR จะเป็นพวกเราที่ทำกันเอง แต่ใน Retrospect เราต้องไปตั้งคนอื่นที่เขาารู้เรื่องเกี่ยวกับการทำโครงการนี้มาก่อน เข้ามาเป็น facilitator เช่น หากจะทำ Retrospect ในเรื่องการจัดประชุมวิชาการประจำปีของปีนี้ ก็อาจไปเลือกเอาประธานจัดงานของปีที่แล้ว เป็นคนที่เคยจัดงานประชุมวิชาการประจำปีมาก่อน มาเป็น facilitator พอตั้ง facilitator แล้ว จากนั้นก็มาทบทวนตาม 3 ข้อที่บอกไปแล้ว คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุหรือเปล่า มองจากมุมมองของผู้บริหาร
2. ทบทวนว่าเป็นไปตามลำดับแผนรึเปล่า
3. อะไรที่ได้ผลดี และทำไมจึงได้ผลดีเมื่อได้ผลดีแล้วก็นำไปใช้ต่อไป สิ่งนี้จะเป็นประสบการณ์จากการเรียนรู้ (Learning experience) ของเรา และอะไรที่ควรจะดีกว่านี้ได้อีก ซึ่งต้องช่วยกันคิดและผู้เข้าร่วมประชุมก็ต้องมีการจดบันทึกไว้ ไม่ใช่พอพูดเสร็จก็หายไปกับสายลม พอจะจัดประชุมวิชาการประจำปีขึ้นมาอีกในครั้งหน้าก็เอาบันทึกนี้ออกมาดู อ้อ คราวที่แล้วเขาจัดได้แจ่ม คราวนี้น่าจะจัดได้แจ่มกว่าครั้งก่อนอีก เป็นต้น

หัวใจสำคัญของการทำ Retrospect จึงอยู่ที่ facilitator เท่าที่ผมได้ศึกษามา facilitator จะต้องรอบรู้ คือมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งใครที่สนใจก็ต้องไปหาอ่านจากหนังสือ Learning to Fly นะครับ เช่น facilitator จะต้องไม่พูดอยู่คนเดียว จนผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้แสดงความคิดเห็น ต้องเปิดกว้าง สร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วม แล้วก็ไม่ได้ไปชี้หน้าว่าคนนี้พูดนะ คนนั้นพูดนะ เป็นต้น

ตัวอย่างของ learning after doing คือบริษัทเดอเบียร์ (De BEER) ครับ ได้ยินชื่อครั้งแรกผมนึกว่าเป็นบริษัทขายเบียร์ แต่ปรากฏว่าไม่ใช่ นะครับ เป็นบริษัททำสินค้าที่เป็นของโปรดของคุณสุภาพสตรีคือเพชร ผมลองเข้าไปที่ web site ของ De Beer ที่ [www.diamondbb.com/debeerdiamonds](http://www.diamondbb.com/debeerdiamonds) เข้าไปแล้วก็ตกใจ มีทั้งสร้อยคอ แหวน กำไล ฯลฯ ซึ่ง Lan Corbett ผู้บริหารของบริษัท อยากนำ knowledge

management system มาใช้ในบริษัท เขาก็เลยไปศึกษาจากบริษัท BP ซึ่งเป็นบริษัทค้าน้ำมัน ชูตเจาะน้ำมัน แล้วเอามาใช้ใน project หนึ่งของเขา คือ โครงการเหมืองเพชรใต้ทะเล (project off shore diamond mining project) ปกติแล้วเพชรเขาจะไปขุดกันตามเหมือง แต่คราวนี้ De Beer จะไปขุดจากใต้ทะเลเหมือนกับน้ำมัน Lan Corbett จึงตั้ง facilitator มาศึกษาว่า สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อะไรที่ดี อะไรที่ไม่ดี อะไรที่ควรจะทำดีกว่านี้ ปรากฏว่า project แรกของ De Beer นี้ล้มเหลวนะครับ ไม่สามารถจะขุดเพชรจากใต้ทะเลได้ แต่เขาได้ความรู้จากการทำ learning after doing ครั้งนั้น แล้วสองปีต่อมา เขาก็สามารถไปดัดแปลงเรือให้เป็นเรือขุดเจาะเพชรขึ้นมาได้ จนกระทั่งปัจจุบันนี้ เขาสามารถเอาเพชรจากใต้ทะเลขึ้นมาเจียรนัยทำเป็น classic collection มาขายให้เรา

ก็คงมีเท่านี้ครับ สำหรับเรื่อง Learning after doing ผมเองไม่ได้เป็นมืออาชีพในเรื่อง KM แต่ผมได้รับมอบหมายให้ไปอ่านและศึกษาในเรื่องเครื่องมือเหล่านี้ แล้วมาสรุปให้พวกเราฟัง ผมเชื่อว่าจริง ๆ แล้ว พวกเราก็ทำกันอยู่บ้างแล้วนะครับ แต่อาจไม่ได้ทำเป็นระบบ ผมเชื่อว่าในอนาคตพวกเราคงจะทำ KM กันอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น แล้วก็จะได้ประสพผลสำเร็จครับ ขอขอบคุณครับ

---