การถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน
Lesson Learned in Digital Disruption Age

บุณญานรี วรรธนะสาร*
London School of Economics and Political Science, United Kingdom
Email: fransa0909@gmail.com

Boonyanaree Wattanasan*
London School of Economics and Political Science, United Kingdom
Email: fransa0909@gmail.com
***Corresponding Author**

Received: 12/10/2024 *Revised: 22/10/2024* *Accepted: 22/10/2024*

บทคัดย่อ

การถอดบทเรียน เป็นกระบวนการดึงเอาความรู้และทักษะที่ได้จากการทำงาน การทำกิจกรรม ตลอดจนการทำโครงการต่างๆ ทั้งที่เป็นผลสำเร็จ หรือเกิดความความล้มเหลว ออกมาใช้เป็นทุนในการดำเนินการในเรื่องนั้น หรือเรื่องที่ใกล้เคียงเรื่องนั้นในอนาคต ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากไม่มีการถอดบทเรียนไว้ การทำงานในเรื่องนั้นๆ ทั้งจากตัวเรา หรือจากผู้อื่นก็จะต้องเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง จึงอาจจะประสบผลสำเร็จ หรืออาจเกิดความล้มเหลวอีกครั้งก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคพลิกผัน(Digital Disruption) ที่บริบทของการทำงานต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทิศทางที่ผันผวน(Volatility) ไม่แน่นอน(Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ(Ambiguity) การลองผิดลองถูกอาจจะเกิดความเสียหายทั้งต่อชีวิต ทรัพย์สิน และมูลค่าทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เราสามารถถอดบทเรียนได้ จากกลุ่มที่ปฏิบัติการต่างๆ จากเพื่อนๆ และถอดบทเรียนของตนเอง ด้วยเทคนิคที่เป็นทางการเช่น การทบทวนระหว่างปฏิบัติการ การทบทวนหลังการปฏิบัติการ และด้วยเทคนิคที่ไม่เป็นทางการ เช่น การถอดบทเรียนจากการเรียนรู้ของเพื่อน โดยความสำเร็จในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับ 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1)คนที่จะถูกถอดบทเรียน 2)กระบวนการสนทนาหรือกระบวนการที่ใช้ตั้งคำถาม เพื่อให้ได้บทเรียน 3)บทเรียนที่ได้รับที่เกิดจากการเรียนรู้ และ 4)การสะท้อนกลับบทเรียนที่ได้รับจากคนที่ถูกถอดบทเรียน ตัวอย่างที่ได้จากการถอดบทเรียน เช่น บทเรียนการดับเพลิงโรงเก็บสารเคมี บทเรียนการกู้ภัยอาคารสูงถล่ม บทเรียนการใช้หุ่นยนต์กู้กับระเบิด บทเรียนการสร้างพลังทางบวกให้กับตนเองให้หลุดพ้นจากการป่วยโรคซึมเศร้า บทเรียนที่ได้การถอดบทเรียนจำนวนหนึ่ง อาจถูกพัฒนาเป็นวิธีการทำงาน ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี และบทเรียนที่ได้การถอดบทเรียนอีกจำนวนหนึ่ง อาจได้รับการต่อยอดการปฏิบัติจนเกิดเป็น นวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ ต่อไปได้ การถอดบทเรียน จึงเป็นการจัดการความรู้ที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคพลิกผันนี้

คำสำคัญ : การถอดบทเรียน การจัดการความรู้ ความรู้ในตน ความรู้ที่ชัดแจ้ง

Abstract

Lessons learned is a process of extracting knowledge and skills gained from work, activities, and projects, both successful and unsuccessful, to be used as capital for future operations on that issue or similar issues. If lessons are not learned, the work on that issue, whether by ourselves or others, will have to start over every time. Therefore, it may be successful or fail again. Especially in the era of digital disruption, where the context of various works changes rapidly in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous direction. Trial and error can cause damage to life, property, and economic value. We can learn lessons from groups that perform various operations, from our friends, and learn from our own lessons through formal techniques such as reviewing during the operation, reviewing after the operation, and through informal techniques such as learning lessons from friends. The success of each lesson learned depends on 4 important elements: 1) the person whose lessons are being learned, 2) the conversation process or the process used to ask questions to obtain lessons, 3) the lessons learned from learning, and 4) the reflection of lessons learned from the person whose lessons were learned. Examples of lessons learned include lessons on firefighting a chemical storage facility, lessons on rescue of a collapsed high-rise building, lessons on using a bomb disposal robot, lessons on creating positive energy for oneself to escape from depression. Some lessons learned from the debriefing may be developed into working methods, work procedures or processes, good practices, and some lessons learned from the debriefing may be further developed into innovations or inventions. Therefore, lessons learned are knowledge management that benefits society, allows it to grow sustainably and keep up with rapid changes in this changing era.

Key Words: Lessons learned, Knowledge management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge

การ “ถอดบทเรียน” เป็นคำที่เราได้ยินบ่อยครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทุกครั้งที่มีการเกิดเหตุวิกฤต เหตุการณ์รุนแรง หรือเหตุการณ์ร้ายแรงต่างๆ ทั้งที่เป็นภัยพิบัติตามธรรมชาติ เช่น ไฟไหม้ในพื้นที่ป่าไม้ น้ำท่วม ภูเขาถล่ม ลมพายุพัดถล่มอาคารบ้านเรือน สึนามิ หรือคลื่นขนาดใหญ่พัดถล่มชายฝั่งทะเล ฯลฯ หรือเหตุการณ์ที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เช่น ไฟไหม้ในพื้นที่โรงงานอุตสาหกรรม อุบัติเหตุการจากใช้รถใช้ถนนที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุหมู่ การจับประชาชนเป็นตัวประกันของผู้ป่วยจิตเวช หรือผู้เสพยาเสพติดที่เกิดอาการหลอน ฯลฯ ซึ่งเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น จะมีเสียงเรียกร้องให้ภาครัฐ หรือผู้เกี่ยวข้อง ให้ทำการถอดบทเรียน หรือ เรียกร้องให้ใช้บทเรียนที่ได้จากครั้งก่อนๆ นำมาสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

การถอดบทเรียนคืออะไร

การถอดบทเรียน เป็นกระบวนการในการดึงเอาความรู้และทักษะที่ได้จากการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Baumard, 1999; Milton, 2010; Wattanasan & Puncreobutr, 2021) หรือจากการทำงานต่างๆ การทำกิจกรรม ทั้งที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ ทั้งโดยการตั้งใจ หรือไม่ได้ตั้งใจ ตลอดจนการทำโครงการต่างๆ ในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง (Chaves and Veronese, 2014; Hartmann and Doree, 2015; Michell and McKenzie, 2017) แม้ว่าการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ จะเกิดผลสำเร็จสำเร็จตามเป้าหมาย/

วัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดที่กำหนด หรือการปฏิบัตินั้นไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดความความล้มเหลวจากการปฏิบัตินั้นๆก็ตาม แต่สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงาน หรือทักษะที่ได้จากการปฏิบัตินั้น สามารถจัดเก็บหรือบันทึกไว้ ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ ความรู้หรือทักษะที่ผ่านมานั้น สามารถนำเอาออกมาใช้เป็นทุนในการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ หรือเรื่องที่ใกล้เคียงกับเรื่องนั้นๆในอนาคต ให้ดียิ่งขึ้น หรือไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกได้

กล่าวได้อีกอย่างหนึ่งได้ว่า การถอดบทเรียน เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการได้ลงมือปฏิบัติ ทั้งผลการปฏิบัติที่เกิดจากการตั้งใจ เช่น ถอดบทเรียนจากการใช้ป้ายจราจรควบคุมความรถยนต์บนถนนเพื่อการลดอุบัติเหตุ ถอดบทเรียนจากการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ให้นักเรียนระดับประถมศึกษา เป็นต้น หรือเป็นผลของการปฏิบัติที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ เช่น ถอดบทเรียนเหตุการณ์ที่คนดื่มน้ำในบาตรน้ำมนต์ที่มีผู้นำไปวางไว้อยู่ในถ้ำ แล้วป่วยอาการสาหัส และบางรายถึงแก่ชีวิต ถอดบทเรียนเหตุการณ์การเกิด PM 2.5 ในพื้นที่ที่ไม่ใช่เขตเมือง ทำให้ผู้คนเจ็บป่วยด้วยโรคทางเดินหายใจเป็นจำนวนมาก เป็นต้น จากเหตุการณ์ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจนั้น เราเรียนรู้ว่า ความจริงคืออะไร ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการอย่างไรกับความจริงนั้นบ้าง ผลของการดำเนินการได้ผลหรือล้มเหลว และได้เรียนรู้ว่าอะไรทำให้เกิดผลการปฏิบัติเช่นนั้น

สำหรับคนไทย ในอดีตมีคำที่อาจคุ้นเคยกับคำว่า “การถอดบทเรียน” อีกคำหนึ่งคือ “ผิดเป็นครู” นั่นคือ เป็นการบอกให้นำเอาสิ่งที่ปฏิบัติล้มเหลวหรือผิดพลาด มาพิจารณาว่าสิ่งที่เกิดขึ้น/สิ่งที่ผิดพลาด/สิ่งที่ล้มเหลว หรือผลที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังนั้น ได้สอนอะไรให้กับเราบ้าง เราเรียนรู้อะไรสิ่งที่ผิดพลาดนั้นบ้าง ให้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น มาเป็นเสมือนครูที่สอนไม่ให้เราต้องผิดพลาดเช่นนั้นอีกต่อไป นั่นแสดงให้เห็นว่าสังคมไทยมีการ “ถอดบทเรียน” มานานแล้ว เพียงแต่เรียกชื่อต่างกันเท่านั้น

ทำไมต้องถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานต่างๆทุกประเภท เพราะในการทำงาน/กิจกรรม/โครงการต่างๆ สิ่งที่ได้รับ นอกจากผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังได้รับความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์จากการทำงานหรือการปฏิบัตินั้น(Rhodes and Dawson, 2013; Paver and Duffield, 2019) โดยความสำเร็จ ความรู้ ทักษะต่างๆ ประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาจเป็นทั้งสิ่งที่พึงประสงค์/สิ่งคาดหวังจะให้เกิดขึ้น หรือเป็นสิ่งที่พึงประสงค์แต่ไม่ได้คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น และรวมถึงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์จะให้เกิดขึ้นก็ได้ ซึ่งหากไม่มีการถอดบทเรียนไว้ การทำงานในเรื่องนั้นๆ ทั้งจากตัวเรา หรือจากผู้อื่น ในครั้งต่อๆไป ก็จะต้องเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จ หรืออาจเกิดความล้มเหลวอีกครั้งก็ได้ ซึ่งเป็นการเสียเวลาในการลองผิด ลองถูก ตลอดไป

ตัวอย่าง การถอดบทเรียนความสำเร็จ/ความรู้ จากการทำกิจกรรมบางกิจกรรม แล้วเกิดสิ่งที่พึงประสงค์แต่ไม่ได้คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ในอดีตมีตัวอย่างให้กล่าวถึงมากมาย เช่น นักเคมีคนหนึ่งที่ทำการทดลองในห้องปฏิบัติการ แล้วใช้มือที่เปื้อนสารเคมีโดยไม่ตั้งใจ หยิบอาหารเข้าใส่ปากแล้วพบว่าอาหารหวานผิดปกติ ทำให้ค้นพบสารที่เป็นน้ำตาลเทียม หรือ นักฟิสิกส์ ที่นั่งใต้ต้นแอปเปิล เห็นลูกแอปเปิลหล่นใกล้ตัว ทำให้ค้นพบกฎแรงโน้มถ่วงของโลก การถอดบทเรียนในสิ่งที่เกิดขึ้น จึงสร้างคุณูปการต่างๆ เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามากมาย

ตัวอย่าง การบทเรียนความสำเร็จ/ความรู้ จากการทำกิจกรรม แล้วเกิดสิ่งที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น หลังจากนั้นมีผู้ทำเรื่องนั้นๆอีกครั้ง โดยใช้ความรู้จากการถอดบทเรียนเดิมนั้น เป็นทุนในการดำเนินการเรื่องดังกล่าว ให้ดียิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดหรือไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น เช่น บทเรียนการใช้

ไม้มาทำเป็นล้อรถ ได้รับการพัฒนามาเป็นยางรถยนต์จนถึงปัจจุบัน หรือ บทเรียนการสร้างอุปกรณ์เพื่อให้มนุษย์บินได้ ได้รับการพัฒนามาเป็นเครื่องบิน ที่บินด้วยความเร็วเหนือเสียงในปัจจุบัน เป็นต้น

นั่นคือการพัฒนาต่างๆ ที่เราเห็นอยู่ในทุกวันนี้ ไม่ได้มาโดยบังเอิญ หรือได้มาโดยโชคช่วย แต่เป็นผลมาจากการถอดบทเรียนมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และจะยังคงดำเนินต่อไปในอนาคต ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ใช้ในการถอดบทเรียน คือการหาคำตอบ จากการตอบคำถาม อย่างน้อย 3 คำถาม ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในเรื่องนั้นๆ สิ่งที่ได้ปฏิบัตินั้น หรือผลที่ได้ทำกิจกรรม/ทำโครงการนั้น ทั้งที่เป็นความสำเร็จ และที่เป็นความล้มเหลว หรือทำให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นๆ ว่า 1)สิ่งที่เกิดขึ้นในเรื่องนั้นๆได้ผลเป็นอย่างไร ความจริงที่เกิดขึ้นคืออะไร 2)อะไรเป็นสาเหตุ อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลเช่นนั้น 3)เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เช่น เรียนรู้ว่าเราต้องทำอะไร/อย่างไร เพื่อป้องกันไม่ให้สิ่งนั้นๆ เกิดขึ้นอีก ในการปฏิบัติ/ทำกิจกรรม/ทำโครงการ ในครั้งต่อไป หรือเรียนรู้ว่าเราจะต้องทำอะไร/อย่างไร เพื่อที่จะต่อยอด ยกระดับคุณภาพ หรือทำให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ในการปฏิบัติ/ทำกิจกรรม/ทำโครงการในครั้งต่อไป

การถอดบทเรียน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ ทั้งการถอดบทเรียนจากความล้มเหลว เพื่อป้องกันไม่ให้ล้มเหลวอีก หรือหาสิ่งที่เป็นผลพลอยได้จากความล้มเหลวนั้น หรือหาวิธีการทดแทน/การพัฒนาสิ่งใหม่ๆจากความล้มเหลว และทั้งการถอดบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อต่อยอดความสำเร็จให้สูงขึ้น ดีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นทุกครั้ง เมื่อมนุษย์ได้เรียนรู้จากสิ่งที่ได้ปฏิบัติ จะทำให้มนุษย์เกิดความรู้ในตน(Tacit Knowledge)เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการนำความรู้ในตนไปบันทึกเป็นบทเรียนจากการปฏิบัติจะเกิดเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร(Explicit Knowledge) และหากมีผู้นำบทเรียนจากการปฏิบัติที่มีการบันทึกไว้ ไปใช้พัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้น ก็จะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่(New Knowledge) เป็นความรู้ในตน(Tacit Knowledge)ใหม่ เพิ่มมากขึ้น เกิดเป็นวงจรของการจัดการความรู้(Knowledge Management) ที่สร้างการพัฒนาไม่สิ้นสุด ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ได้จากการถอดบทเรียนอย่างแท้จริง

ในยุคพลิกผันเราถอดบทเรียนจากใคร

การถอดบทเรียน เป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการทำงาน(Milton, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในยุคพลิกผัน(Digital Disruption) ที่บริบทของการทำงานต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ผันผวน(Volatility) ไม่แน่นอน(Uncertainty) ที่มีความซับซ้อน(Complexity) และคลุมเครือ(Ambiguity) ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้อย่างชัดเจน(Puncreobutr & Puncreobutr, 2024) ด้วยบริบทการทำงานที่ต้องทำให้สำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั้น เราจึงไม่อาจเสียเวลาไปกับการทำงานแบบลองผิดลองถูกได้อีกต่อไป เรามีความจำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลจากผลการทำงานเดิม ความสำเร็จจากผลงานเดิม หรือความล้มเหลวของผลงานเดิม มาเป็นข้อมูล มาเป็นทุนในการทำงานครั้งต่อไป เพื่อลดความผิดพลาดเดิม เสริมความสำเร็จหรือยกระดับความสำเร็จให้สูงขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการปิดช่องว่างของการทำงานแล้ว ยังลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งความเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน และมูลค่าทางเศรษฐกิจที่ประเมินค่าไม่ได้

เราสามารถถอดบทเรียนจากการทำงาน การปฏิบัติการในเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้ ทั้งถอดบทเรียนจากสมาชิกของกลุ่มที่ปฏิบัติการต่างๆ ถอดบทเรียนจากเพื่อนๆ และถอดบทเรียนของตนเอง(Fuller et al., 2012; Duffield and Whitty, 2015) ซึ่งขึ้นอยู่กับเรื่องที่เราต้องการถอดบทเรียน และกลุ่มเป้าหมายที่มีบทเรียนจากการปฏิบัตินั้น ที่จำเป็นต้องเลือกวิธีการถอดบทเรียนให้เหมาะสม

การถอดบทเรียนจากสมาชิกของกลุ่ม หรือของผู้ร่วมปฏิบัติการ เป็นการถอดบทเรียนที่ยึดผู้คนที่เข้าร่วมปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง นั้นคือแต่ละคนใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติกิจกรรม/โครงการ/งาน ในส่วนของ

ตนนั้น มาเป็นข้อมูลให้กับคนที่ปฏิบัติในส่วนอื่นๆ รับทราบ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ค้นหา และดึงเอาความรู้/ทักษะที่ได้จากการปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ จึงเป็นการถอดบทเรียนที่จะลดความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ในยุคพลิกผัน ให้สามารถพอจะคาดการณ์การดำเนินการในเรื่องนั้นต่อไปให้ดีขึ้น

การถอดบทเรียนจากเพื่อนๆ เป็นการถอดบทเรียนที่ยึดเพื่อน หรือวิทยากร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ มีทักษะ หรือมีความสมรรถนะหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ต้องการถอดบทเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ นั้นคือเป็นการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติของผู้อื่น โดยที่เราไม่ต้องลงมือไปทำการลองผิด ลองถูกด้วยตนเอง นำความรู้ที่ถอดบทเรียนได้ไปใช้ต่อยอด พัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้ทันที จึงสามารถตอบสนองต่อบริบทของการทำงานต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การถอดบทเรียนของตนเอง เป็นการถอดบทเรียนที่ยึดตัวเราเอง เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ โดยทั่วไปมักจะใช้ในการถอดบทเรียนจากความล้มเหลว แต่ในความเป็นจริงนั้น ใช้ถอดบทเรียนได้ทั้งสิ่งที่เป็นความสำเร็จ และเป็นความล้มเหลว ด้วยการทบทวนตัวเอง ถึงสิ่งที่ภูมิใจ(จุดเด่น) หรือสิ่งที่ผิดหวัง(จุดอ่อน) จากการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ คืออะไร เราได้ทำอะไรไปแล้วเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย มีปัจจัยหรือเงื่อนไขอะไรบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย และหากเราต้องการจะไปให้ไกลกว่าเป้าหมายเดิมทำได้หรือไม่ ทำอย่างไร และจะใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมอะไร เป็นคานงัดที่สำคัญให้ไปถึงเป้าหมายที่ไกลขึ้น (เกิดทุนทางความรู้และทักษะใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำงาน) จึงจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในยุคพลิกผันได้

นั่นคือ เราสามารถถอดบทเรียนจากการโครงการ/กิจกรรม ที่ได้ปฏิบัติการได้ทั้ง จากคนในกลุ่มที่เข้าร่วมปฏิบัติ จากเพื่อนหรือผู้เชี่ยวชาญที่เคยได้ปฏิบัติในเรื่องนั้น หรือจากตัวเราเองที่ได้ทำการปฏิบัติ ในเรื่องนั้นๆ สิ่งที่ต้องระลึกถึงตลอดเวลาของการถอดบทเรียน คือบรรยากาศนะหว่างการถอดบทเรียน ต้องเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แม้กระทั้งการถอดบทเรียนของตนเอง ก็ต้องเป็นบรรยากาศที่ไม่มีอคติ ทั้งทางลบและทางบวก ต่อเรื่องราวหรือผู้คนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน นอกจากการได้องค์ความรู้ใหม่แล้ว ต้องคำนึงถึง การมีนวัตกรรม การมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือมีกระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้น ตลอดจนกระบวนการแก้ปัญหาที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วย

เทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียน

เทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียนมีหลายเทคนิค ทั้งที่เป็นทางการ เช่น การทบทวนระหว่างปฏิบัติการ การทบทวนหลังการปฏิบัติการและไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากเพื่อน การเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดีหรือแนวปฏิบัติที่ดี บางเทคนิคเป็นการถอดบทเรียนก่อนดำเนินการ บางเทคนิคเป็นการถอดบทเรียนระหว่างดำเนินการ และบางเทคนิค ถอดบทเรียนหลังดำเนินการ (Weber et al., 2001; Wellman, 2007) แต่ละเทคนิคที่ใช้มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียน เช่น

1.การทบทวนก่อนเริ่มปฏิบัติการ(Before Action Review: BAR) เป็นการถอดบทเรียนก่อนเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม เป็นการทบทวนปัจจัยนำเข้า ว่า คาดหวังหรือต้องการให้มีอะไรเกิดขึ้นในการทำกิจกรรมนี้ ต้องมีความรู้ ต้องมีสิ่งใดบ้าง เพื่อให้กิจกรรมนี้สำเร็จตามความคาดหวัง เรามีบทบาทในกิจกรรมนั้นอย่างไร ต้องทำอะไรบ้าง เคยมีผู้อื่นทำกิจกรรมนี้มาแล้วอย่างไร มีปัญหาอะไร และจัดการอย่างไร ในการทำกิจกรรมนี้มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรที่อาจเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

2.การทบทวนระหว่างปฏิบัติการ(During Action Review: DAR) เป็นการถอดบทเรียนระหว่างการดำเนินกิจกรรม เป็นการทบทวนเพื่อสะท้อนการดำเนินการ ว่า ตามแผนการดำเนินกิจกรรม ตอนนี้เรากำลังอะไร ขั้นตอนไหน เร็วหรือช้ากว่าแผนการดำเนินการ เป้าหมายตามแผนการดำเนินกิจกรรมในบริบทปัจจุบัน

ยังเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร และต้องทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การทบทวนหลังปฏิบัติการ(After Action Review: AAR) เป็นการถอดบทเรียนหลังสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม เป็นการทบทวนเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ ว่า ตามแผนการดำเนินกิจกรรม มีอะไรบ้างที่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด อะไรบ้างที่ได้ผลสำเร็จเกินเป้าหมาย อะไรบ้างที่ได้ผลต่ำกว่าเป้าหมาย/ไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะเหตุใด ในการดำเนินการครั้งต่อไป ควรทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น รู้สึกอย่างไรกับผลการดำเนินการ ประทับใจอะไรบ้าง ได้พัฒนาตนเองอะไรบ้างจากการทำกิจกรรมนี้ ในการทำกิจกรรมครั้งต่อไปควรปรับเปลี่ยนเป้าหมายอย่างไร และต้องทำอย่างไรเพื่อให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ

4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ(Retrospective) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการถอดบทเรียนในภาพรวมทั้งโครงการ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เป็นการที่คณะทำงานมาพบกันหลังจากได้ทำโครงการเสร็จแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อร่วมกันทบทวน และวิเคราะห์ย้อนหลังร่วมกัน ถึงหลักการ เป้าหมาย กระบวนการ และผลลัพธ์ของโครงการที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูล/บทเรียนสำหรับนำไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปสู่การทำโครงการต่อไปในอนาคต

5. การประเมินประสิทธิผลการทำงาน(Performance Measurement: PM) เป็นการถอดบทเรียนที่วัดจากผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย เทียบกับวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนด เช่น ความถูกต้องความสมบูรณ์ ต้นทุน ฯลฯ เพื่อให้เกิดทั้ง การควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามที่ออกแบบไว้ การรับทราบถึงการบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการปรับแผนที่ออกแบบไว้หากไม่บรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนเพื่อใช้กำหนดเป้าหมายใหม่ในการดำเนินการในครั้งต่อไป ที่เน้นการประเมินเพื่อให้เกิดบทเรียนสำหรับการพัฒนาการดำเนินกิจกรรม มากกว่าการประเมินเพื่อการตัดสินผล(Judgment/Accountability)

6. การจัดทำแผนที่ผลลัพธ์(Outcome Mapping: OM) เป็นการถอดบทเรียนที่แสดงให้เห็นว่าองค์การหรือหน่วยงานของเรา ปัจจุบันยืนอยู่ที่จุดใด ณ จุดที่เรายืนอยู่นั้นสัมพันธ์กับจุดที่ได้ผ่านมาแล้วอย่างไร และเรากำลังจะไป ณ จุดใด ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการกระทำของคนหรือกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนามธรรม ให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์(Outcome Challenge) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

7. เพื่อนช่วยเพื่อน(Peer Assist: PA) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้น จากการเชิญบุคคล หรือคณะทำงาน หรือกลุ่มคน ที่มีทักษะเฉพาะทาง มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถที่แตกต่างกัน จากหน่วยงานที่แตกต่างกัน มาแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานที่ทำในเรื่องที่สนใจ ว่าทำอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ มีอะไรเป็นประเด็นที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด ตลอดจนหลักการ/แนวคิดหลัก ที่สำคัญในการทำงานเรื่องนั้นคืออะไร วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาควรเป็นอย่างไร การถอดบทเรียนแบบนี้ จะทำให้เพื่อนที่ขาดประสบการณ์ ได้เรียนรู้ประสบการณ์จากเพื่อนโดยใช้เวลาอันรวดเร็ว

8. เรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี/จากแนวปฏิบัติที่ดี(Good Practice) หรือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติของผู้อื่นที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ อย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ มาใช้เป็นทุนในการทำงานกับองค์กร/โครงการ/กิจกรรมของเรา ที่มีสภาพแวดล้อม สภาพบริบทแตกต่างกัน และมีเงื่อนไขความสำเร็จที่แตกต่างกัน

9.เรื่องเล่าเร้าพลัง(Springboard Storytelling) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการเล่าเรื่องราวที่เป็นประสบการณ์ จากการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นความชำนาญ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงานมาเป็นเวลานาน โดยเชิญ ผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญสูง เป็นที่ประจักษ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นที่ยอมรับใน

วงวิชาชีพ มีผลงานดี หรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้ผู้อื่นฟังในบรรยากาศแบบสบายๆ ไม่เป็นทางการ ทำให้ผู้ที่ได้รับฟังบทเรียนนั้น เกิดกำลังใจ เกิดแรงบันดาลใจ ในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต

10.สุนทรียสาธก หรือ ค้นหาสิ่งดีที่มีรอบตัว(Appeciative Inquiring) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการเปิดโอกาสให้คนที่ทำงานร่วมกัน ในหน่วยงาน หรือในองค์การ ได้ตั้งคำถามเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใดๆ เป็นคำถามที่ทำให้ทุกคนได้ใช้จินตนาการร่วมกัน ค้นหา สิ่งดีๆ ความสุข ความดี ที่อยู่ในตัวบุคคล ในหน่วยงาน ในองค์การ ในการทำงาน ในเรื่องราวที่อยู่รอบตัว หรือนวัตกรรม หรือในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่ได้รับฟังบทเรียนที่เกิดขึ้นนั้น เห็นโอกาส มากกว่าการเห็นวิกฤต หรือเห็นวิกฤตเป็นโอกาสสำหรับการทำงานต่อไป

11.เวทีเสวนา(Dialogue) เป็นการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นแบบสบายๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนในวงสนทนาได้พูดคุยกันอย่างอิสระ ที่ไม่มีการกำหนดหัวข้อ มีแค่ประเด็นกว้างๆ ว่า วันนี้จะคุยกันในประเด็นใด ไม่มีประธาน ไม่มีเป้าหมาย คนในวงสนทนาสามารถพูดอะไรก็ได้ ถามอะไรก็ได้ ในประเด็นนั้น อย่างผ่อนคลาย ซึ่งผู้ฟังคนอื่น จะตอบหรือไม่ตอบคำถามก็ได้ หรือ ผู้ฟังคนอื่น พูดอะไรใหม่ก็ได้ หรือถามอะไรใหม่ก็ได้ ซึ่งโดยปกติให้หลีกเลี่ยงการตอบคำถาม หรือการแนะนำใดๆ ที่นำไปสู่การโต้แย้ง หรือการสนับสนุน นั่นคือ ปล่อยให้ผู้คนในวงสนทนาที่ได้รับฟังการเสวนา เลือกเอาเองว่าสิ่งใดเป็นบทเรียนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ดังนั้น การเลือกเทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียน จึงขึ้นอยู่กับการตอบคำถามก่อนว่า บทเรียนที่ต้องการจะถอดบทเรียนนั้น เป็นบทเรียนอะไร บทเรียนนั้นอยู่ที่ใด หรือเป็นบทเรียนของใคร เมื่อได้คำตอบที่ถูกต้อง ก็เลือกเทคนิคที่จะใช้ได้อย่างถูกต้อง เช่นถ้าเป็นบทเรียนของเพื่อน อาจใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน เทคนิคเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี/จากแนวปฏิบัติที่ดี หรือ เทคนิคเรื่องเล่าเร้าพลัง เป็นต้น ให้เหมาะสมต่อไป

องค์ประกอบที่ใช้ในการถอดบทเรียน

การใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งในการถอดบทเรียนนั้น โดยทั่วไปจะมีกระบวนการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง เกี่ยวข้องกับ หรือขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ คน การสนทนา การสังเคราะห์บทเรียน และการสะท้อนกลับต่อบทเรียน ดังนี้

1. คนที่จะถูกถอดบทเรียน

คนที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองต่อเรื่องราวที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน นั่นคือ คนที่เข้าร่วมในการถอดบทเรียนที่มีบทบาทแตกต่างกัน จะมีมุมมองต่อเรื่องนั้นๆแตกต่างกัน เช่น 1)กลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับผลการปฏิบัติ จะมีมุมมองของผู้รับ ว่าสิ่งที่ได้รับนั้น เป็นที่พอใจ หรือเป็นไปตามความคาดหวังเพียงใด 2)กลุ่มผู้ปฏิบัติ จะเป็นมุมมองของผู้ให้ ว่าได้ให้อะไรไปแล้วบ้าง ผู้รับได้รับหรือไม่ได้รับ และการดำเนินการมีปัญหาอะไร 3)กลุ่มผู้บริหาร จะเป็นมุมมองของผู้ให้การสนับสนุน ว่าสิ่งต่างๆที่มีการให้กับกลุ่มเป้าหมายไปนั้นเป็นสิ่งที่เหมาะสมเพียงใด สิ่งที่ไม่สามารถให้ได้นั้นเนื่องมาจากเงื่อนไขใด 4)กลุ่มผู้สังเกตการณ์ จะเป็นมุมมองของผู้ที่มองสิ่งที่เกิดขึ้นในภาพรวม ประเมินสิ่งต่างๆที่ได้เห็น แล้ววิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับสิ่งที่เกิดขึ้น/ผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นหากผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนมีหลากหลายกลุ่ม ยิ่งทำให้เห็นภาพของบทเรียนที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มคนที่เข้าร่วมในการปฏิบัติ/ทำกิจกรรมนั้นด้วย

2. กระบวนการสนทนาหรือกระบวนการที่ใช้ตั้งคำถาม เพื่อให้ได้บทเรียน

การสนทนา คือการพูดและการฟัง นั่นคือกระบวนการสนทนาต้องเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ซึ่งในการสนทนาพุดคุยจะมีการสอบถามกัน เพื่อให้การสอบถาม หรือการตั้งคำถามเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มีข้อคำนึงที่สำคัญคือ 1)คนที่พูด ต้องพูดแบบสร้างสรรค์ ไม่กล่าวร้าย หรือกล่าวให้โทษกับผู้ใด ต้องพูดแบบเปิดมุมมองใหม่ และเมื่อมีผู้แสดงความเห็นต่างจากผู้พูด ต้องไม่รีบตอบโต้ทันที ต้องพิจารณา

ถึงมุมมองของผู้เห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ โดยต้องระลึกไว้เสมอว่าทุกเรื่องราวมีมุมมองที่ต่างกันได้ 2)ผู้ฟังต้องฟังแบบตั้งใจ ไม่รีบคัดค้าน หรือไม่ด่วนตัดสินใจจากมุมมองของตนเอง และหากมีประเด็นที่แลกเปลี่ยนหรือตั้งคำถาม ต้องเป็นการพูดคุยที่ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยต้องระลึกไว้เสมอว่าการตั้งคำถาม เป็นไปเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นความจริง ที่นำไปสู่ความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ ในเรื่องที่จะถอดบทเรียนนั้น

โดยทั่วๆไปเพื่อควบคุมเวลาในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง เราจะใช้เวลาประมาณ ¼ ส่วน ของเวลาที่กำหนด ใช้สำหรับการสนทนาและตั้งคำถาม เพื่อให้ได้ข้อสรุปถึงความคาดหวัง และผลที่เกิดขึ้นการจากปฏิบัตินั้นคืออะไร และใช้เวลาประมาณ ¼ ส่วน ของเวลาที่กำหนด สำหรับการสนทนาและตั้งคำถาม เพื่อวิเคราะห์ว่า เหตุใด หรือ ปัจจัยใด ที่ทำให้เกิดผลเช่นนั้น

3. บทเรียนที่ได้รับ ที่เกิดจากการเรียนรู้คืออะไร

เป็นการสังเคราะห์บทเรียนว่า เราได้เรียนรู้อะไร สิ่งที่ควรทำต่อไปคืออะไร และต้องทำอย่างไร โดยทั่วๆไป จะใช้เวลาประมาณ ¼ ส่วน ของเวลาที่กำหนด เพื่อสังเคราะห์บทเรียน

4. การสะท้อนกลับบทเรียนที่ได้รับจากคนที่ถูกถอดบทเรียน

เมื่อทำการถอดบทเรียนแล้ว เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่ร่วมกิจกรรม ได้สะท้อนความรู้สึก ความคิดเห็น ต่อบทเรียน/ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านดี และด้านที่ไม่ดี หรือด้านที่ต้องปรับปรุง โดยทั่วๆไป จะใช้เวลาประมาณ ¼ ส่วน ของเวลาที่กำหนด เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจต่อบทเรียนที่ได้ร่วมกัน ให้ทุกคนสามารถนำบทเรียนที่ได้ไปสู่การปฏิบัติในครั้งต่อไปให้มากที่สุด

ดังนั้น การถอดบทเรียนที่เกิดขึ้น ที่เกิดจากคนที่แตกต่างกันร่วมกันถอดบเรียน ด้วยการสนทนาแบบแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างคนที่แตกต่างกัน จะทำให้การสังเคราะห์บทเรียน เป็นบทเรียนที่ดึงเอาความรู้ประสบการณ์ ที่แต่ละคนมี มาแยกแยะ และจัดกลุ่มเรื่องราว รวมกันเป็นชุดความรู้ในเรื่องนั้นร่วมกันอย่างครอบคลุม และการสะท้อนกลับต่อบทเรียน จะสร้างความเข้าใจต่อชุดความรู้ที่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างการถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน

บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน เป็นบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการทำงานหรือในการแก้ปัญหา ตลอดจนผลของดิจิทัลเทคโนโลยีที่กระทบต่อการดำเนินชีวิตตามปกติของคนในสังคม ซึ่งมีทั้งบทเรียนที่เป็นทางลบ และบทเรียนที่เป็นทางบวก

ตัวอย่างที่ได้จากการถอดบทเรียนที่เป็นผลทางลบ เช่น บทเรียนการแก้ไขภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) บทเรียนการดับเพลิงโรงเก็บสารเคมีในพื้นที่ชุมชน บทเรียนการกู้ภัยอัคคีภัยบนอาคารสูง บทเรียนการใช้หุ่นยนต์กู้กับระเบิดในพื้นที่เสี่ยง บทเรียนการฟื้นฟูปะการังในอ่าวไทยจากภาวะโลกร้อน บทเรียนการจัดการน้ำท่วมขังในพื้นที่กรุงเทพฯ บทเรียนการจัดการดินเปรี้ยวในพื้นที่ใกล้ชายฝั่ง บทเรียน บทเรียนการจัดการ PM 2.5 จากรถประจำทางสาธารณะ บทเรียนการจัดการไฟป่าในพื้นที่ภาคเหนือจากภาวะเอลนิลโญ และลานิลญ่า ของไทย เป็นต้น

ตัวอย่างที่ได้จากการถอดบทเรียนที่เป็นผลทางบวก เช่น บทเรียนการเสริมพลังการเรียนรู้ของผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา บทเรียนการสร้างพลังทางบวกให้กับตนเองให้หลุดพ้นจากการป่วยโรคซึมเศร้า บทเรียนการจัดกิจกรรมสำหรับนักศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทเรียนการเป็นชุมชนต้นแบบด้านเศรษฐกิจพอเพียง บทเรียนการหล่อหลอมเยาวชนในยุคดิจิทัล บทเรียนการจัดสวัสดิการสังคมในยุคดิจิทัล บทเรียนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพในประเทศไทย แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการเป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่น แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการกำจัดขยะอิเลคทรอนิกส์ในชุมชน เป็นต้น

บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน เป็นบทเรียนที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ดังนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป แม้ว่าบทเรียนที่ได้อาจไม่ทันสมัยที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ แต่ก็ยังเป็นทุนทางความรู้และทักษะที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการ ตามสภาพแวดล้อมใหม่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

สรุป

การถอดบทเรียน เป็นกระบวนการดึงเอาความรู้และทักษะที่ได้จากการปฏิบัติ ทั้งที่เป็นผลสำเร็จ หรือล้มเหลว มาใช้เป็นทุนในการดำเนินการในอนาคต เพื่อให้การทำงาน ทั้งจากตัวเรา หรือจากผู้อื่นในเรื่องเดียวกันหรือใกล้เคียงกันได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง หรือต้องลองผิดลองถูกกันใหม่ ที่จะลดความเสี่ยงในการล้มเหลว และเพิ่มโอกาสในการประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคพลิกผันการลองผิดลองถูก นอกจากการเสียเวลาในการดำเนินการที่ล่าช้า ไม่ทันกับคู่แข่งแล้ว ยังอาจจะเกิดความเสียหายทั้งต่อชีวิต ทรัพย์สิน และมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย

เป้าหมายของการถอดบทเรียน ต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า บทเรียนอะไร บทเรียนอยู่ที่ใคร อยู่ที่ผู้คนในกลุ่มที่ปฏิบัติ หรืออยู่ที่เพื่อน/ผู้เชี่ยวชาญ หรือบทเรียนอยู่ที่ตนเอง เมื่อระบุได้ว่าบทเรียนอยู่ที่ใครจะสามารถเลือกใช้เทคนิคการถอดบทเรียนให้เหมาะสม ซึ่งมีหลากหลายเทคนิคทั้งที่เป็นทางการ และเทคนิคที่ไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ความสำเร็จในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับ 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ คนที่จะถูกถอดบทเรียน กระบวนการสนทนาและ/หรือการใช้ตั้งคำถาม บทเรียนที่ได้รับ และ การสะท้อนกลับบทเรียนที่ได้รับจากคนที่ถูกถอดบทเรียน

บทเรียนที่ได้การถอดบทเรียน ทั้งบทเรียนที่เป็นผลทางลบ และผลทางบวก เป็นบทเรียนที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือสภาพบริบทในช่วงระยะเวลาที่มีการปฏิบัตินั้น ๆ ดังนั้นบทเรียนจำนวนหนึ่ง อาจจะยังคงทันสมัยในการนำไปใช้ปฏิบัติได้ตลอดไป แต่บทเรียนที่ได้ ในยุคพลิกผัน เป็นบทเรียนที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวน ไม่แน่นอน มีความซับซ้อน และคลุมเครือ ดังนั้น บทเรียนที่มีอยู่ อาจไม่ทันสมัยที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม แต่ก็ยังเป็นทุนที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป นอกจากนี้ บทเรียนในยุคพลิกผัน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี ตลอดจนผลกระทบของดิจิทัลเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินชีวิตตามปกติของคนในสังคม บทเรียนที่ได้จากการถอดบทเรียนในยุคพลิกผัน ส่วนใหญ่จะได้รับการต่อยอดการปฏิบัติ จนเกิดเป็น นวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ ที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อไป

Reference

Baumard, P. (1999). **Tacit Knowledge in Organizations**. London, Sage.

Chaves, M. S., and Veronese, G. S. (2014). A Proposal to Manage Lessons Learned in Projects: Web 2.0 Technologies to Promote Innovation. **International Journal of Innovation**, 2(1): 1-17.

Duffield, S., and Whitty, S. J. (2015). Developing a Systemic Lesson Learned Knowledge Model for Organizational Learning through Projects. **International Journal of Project Management**, 33: 311-324.

Fuller, P., Ruikar, K., Paranagamage, P., Carrillo, P. (2012). Lessons Learned Practices in UK Construction Sector: Current Practice and Proposed Improvements. **Engineering Project Organization Journal**, 2(4): 216-225.

Hartmann, A., and Doree, A. (2015). Learning between Projects: More than Sending Messages in Bottles. **International Journal of Project Management**, 33: 341-351.

Michell, V., and McKenzie, J. (2017). Lessons Learned: Structuring Knowledge Codification and Abstraction to Provide Meaningful Information for Learning. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Sustems**, 47(3): 411-428.

Milton, N. (2010). **The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience**. Witney Oxford: Chandos Publishing.

Paver, M., and Duffield, S. (2019). Project Management Lessons Learned: The Elehant in The Room. **Journal of Modern Project Management**, 6(3): 105-121.

Puncreobutr, V., & Puncreobutr, B. (2024). Risk Management of Universities in The Age of Digital Disruption. **St Theresa Journal of Humanities and Social Sciences**, 10(1): 213-226.

Rhodes, L., and Dawson, R. (2013). Lessons Learned from Lessons Learned. **Knowledge and Process Management**, 20(3): 154-160.

Wattanasan, P., & Puncreobutr, V. (2021). Conceptual Framework for Transferring Lessons Learned from Work for The Development of Best Practices. **Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry.** 12 (7), 4848-4856.

Weber, R., Aha, D. W., Becerra-Fernandez, I. (2001). Intelligent lessons Learned Systems. **Expert Systems with Applications**, 20(1): 17-34.

Wellman, J. (2007). Lessons Learned about Lessons Learned. **Organization Development Journal**, 25(3): 65-72.