**Jak skutecznie stosować technikę „5 x dlaczego?”**

**W biznesie najlepiej sprawdzają się metody proste, takie jak związana ze „szczupłym zarządzaniem” technika „5 x dlaczego?”. Niestety, metoda ta wydaje się tak banalna, że wielu menedżerów stosuje ją bez większego namysłu. W efekcie, technika ta, zamiast prowadzić do rozwiązania problemów, często służy do szukania winnych, co jest… sprzeczne z jej założeniami.**

Metoda „5 Why?”, „5W?” lub po polsku „5 x dlaczego?” w teorii jest bardzo prosta, ale w praktyce wymaga zarówno namysłu ze strony osób, które ją stosują (menedżerów, brygadzistów), jak i wtajemniczenia w jej znaczenie pozostałych pracowników.

**Szukaj źródeł problemów**

„5 x dlaczego” najczęściej stosuje się w zakładach produkcyjnych, ale z powodzeniem może być stosowana także w firmach informatycznych i wszędzie tam, gdzie duże zespoły ludzi pracują nad tworzeniem produktów bądź usług. Metoda ta pozwala dotrzeć do przyczyn pojawiających się problemów poprzez odpowiednie zadawanie pytań. Zgodnie z nazwą, zazwyczaj są to pytania „dlaczego” zadawane kilkukrotnie, najczęściej 5 razy. Pytanie to zostało wybrane nieprzypadkowo – chodziło właśnie o to, aby nie koncentrować się na ludziach, czyli na szukaniu winnych, ale na procesach. Pytania te nie powinny mieć więc tonu oskarżycielskiego, ale koncentrować się na docieraniu do istoty problemu.

Dlaczego metoda „5W?” miałaby być skuteczniejsza od innych? Jej zaletą jest to, że nie koncentruje się ona na samych symptomach, ale pomaga szukać źródeł problemów. Dzięki temu zmniejszamy ryzyko, że identyczna sytuacja powtórzy się w przyszłości.

Np. jeśli ktoś na hali produkcyjnej przewrócił się na śliskiej podłodze, myślenie skoncentrowane na symptomach może doprowadzić do częstszego mycia i wycierania podłogi. Tymczasem zadawanie 5 razy pytania „dlaczego?”, może odsłonić źródło kłopotów, jakim okaże się np. olej wyciekający z jednej maszyn. A w takiej sytuacji rozwiązaniem nie będzie częstsze mycie podłogi, ale wymiana uszczelki.

**Unikaj oskarżeń**

Niestety, w praktyce próby stosowania techniki „5 x dlaczego?” bywają też źródłem nieporozumień.

- Pytanie „dlaczego?” niesie w sobie dużą dawkę negatywnej energii – twierdzi Tomasz Pachoł, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. - Praktyka pokazuje, że osoba, której zadajemy takie pytania, zaczyna doświadczać poczucia winy, odpowiedzialności za problem, który bardzo często nie leży po jej stronie. W głównej mierze wynika to z samej konstrukcji pytania, np. „dlaczego, tego nie zrobiłeś?”, które ukierunkowane jest na osobę, a nie na przyczynę. Podczas takiej komunikacji podwładny postrzega swojego szefa jako agresora i często zniechęca się do dyskusji nad przyczyną danego problemu – podkreśla trener.

Doprowadza to do sytuacji, w których pracownicy nazywają tę metodę „5 x dlaczego ja?”, traktując ją jako formę oskarżenia. Co w takim razie należy zrobić, żeby technikę tę wykorzystywać z większą dbałością o emocje drugiej strony?

- Przede wszystkim ograniczyć do koniecznego minimum pytanie „dlaczego?”. Zamiast stosować pytania typu: „dlaczego tego nie zrobiłeś?”, można zapytać: „co takiego się stało, że nie mogłeś tego zrobić?”. Albo: „jakie powody sprawiły, że nie można było tego zrobić?”. Dzięki takiej formie pytań, unikniemy oskarżycielskiego tonu i nie wzbudzamy poczucia winy. Zamiast tego skupimy się na wspólnym poszukiwaniu przyczyny powstania problemu – mówi Tomasz Pachoł.

**Przestrzegaj zasad**

Prawidłowo zastosowana technika „5W?” powinna opierać się na kilku zasadach, dzięki którym szanse ustalenia źródła problemu będą największe. Jeśli metoda zostanie zastosowana prawidłowo, powinna przynieść odpowiedzi na pytania o przyczynę wystąpienia trudności oraz możliwe sposoby ich wyeliminowania.

Pierwsze, co powinniśmy zrobić, to uzyskać jak najwięcej informacji o problemie. Przede wszystkim trzeba więc ustalić co się właściwie stało, kiedy, w jakich okolicznościach, jakie dodatkowe zagrożenia wystąpiły w związku z zaistniałą sytuacją.

Następnie należy zorganizować zespół odpowiednich osób, które pomogą w ustaleniu przyczyny. Często będzie to po prostu grupa pracowników mających największą wiedzę o procesie tworzenia produktów (lub usług). Ważne, aby były to osoby związane z miejscem, gdzie doszło do problemu, a nie np. pracownicy z innych części zakładu lub menedżerowie.

Kolejny etap to zdefiniowanie problemu – najlepiej, jeśli zostanie on jasno określony i zapisany w formie zrozumiałej dla całego zespołu.

Dopiero wtedy, gdy problem zostanie jednoznacznie ustalony, należy przejść do zadawania pytań. Po każdym pytaniu wskazane jest zapisanie odpowiedzi i ustalenie kolejnej kwestii. Np. „Dlaczego pracownik się przewrócił? Ponieważ na podłodze był olej. Dlaczego na podłodze był olej?”. Zazwyczaj pytań jest pięć, ale nie jest to zasada bezwzględna. Pytania zadajemy dotąd, aż dojdziemy do głównego źródła.

Kolejny etap to likwidacja ustalonej przyczyny sytuacji. Należy więc opracować zasady, dzięki którym problem zostanie wyeliminowany i nie będzie powtarzał się w przyszłości. Warto również przeanalizować inne, ale podobne procesy i sprawdzić, czy tam również nie mogą wystąpić podobne błędy. Jeśli tak – je także należy od razu naprawić. Np. wykonać przegląd wszystkich uszczelek w maszynach produkcyjnych, ustalić częstotliwość kolejnych przeglądów i wpisać je w obowiązkowe procedury. Warto zauważyć, że skuteczność techniki „5W?” będzie w dużym stopniu zależała od wiedzy i doświadczenia osób, które ją stosują.

- Osobiście technikę „5 x dlaczego?” bardzo lubię, ponieważ jest łatwa do stosowania i niebywale efektywna, szczególnie przy rozwiązywaniu prostych, bieżących sytuacji. Z techniką „5W?”po raz pierwszy spotkałem się w 1996 roku i od tej pory stałem się jej orędownikiem. Odpowiednio stosowana, staje się wielkim narzędziem w rękach menedżera – podkreśla trener Effect Group.

Źródło: [Effectgroup](https://effectgroup.pl/)