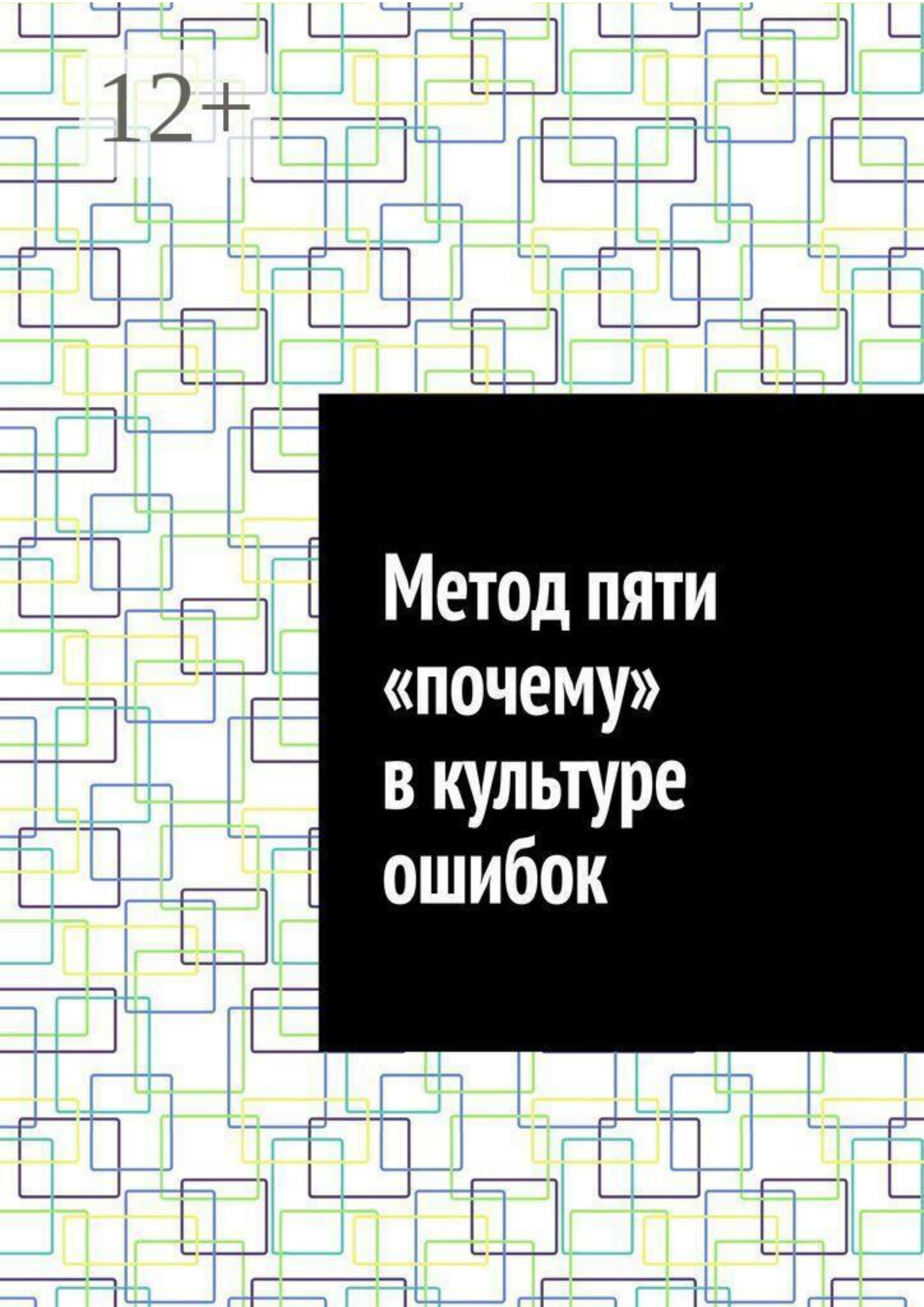




12+

**Метод пяти
«почему»
в культуре
ошибок**

Антон Шадура

**Метод пяти «почему»
в культуре ошибок**

«Издательские решения»

Шадура А. А.

Метод пяти «почему» в культуре ошибок / А. А. Шадура —
«Издательские решения»,

В книге рассмотрен организационный метод «5 почему» в культуре ошибок.
В книге представлено: понятие, цели и задачи, структура, разновидности
метода, метод «5 почему» в культуре ошибок, применение метода
в профессиональной и личной сферах, недостатки и преимущества.

Содержание

Метод пяти «почему»	6
Цели и задачи метода	10
Структура метода	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Метод пяти «почему» в культуре ошибок

Автор-составитель Антон Анатольевич Шадура

Иллюстрации Шедеврум Про

ISBN 978-5-0070-7937-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Метод пяти «почему»

В повседневной жизни и профессиональной деятельности мы часто сталкиваемся с проблемами. Наше естественное желание — устранить их как можно быстрее. Однако в спешке мы обычно боремся лишь с видимыми проявлениями, а не с первопричиной. Это похоже на борьбу с сорняком, когда срезают только верхушку: через некоторое время он вырастает снова.

Для того чтобы раз и навсегда искоренить проблему, необходимо найти её первопричину. Одним из самых эффективных и доступных инструментов для решения этой задачи является метод пяти «почему». Этот подход не требует специального образования, сложного программного обеспечения или больших финансовых затрат, но при этом обладает колоссальной эффективностью.

Суть метода

Ключевая идея метода заключается в том, чтобы отказаться от поверхностных суждений и не останавливаться на первом же ответе. Первое «почему» обычно указывает на очевидную причину, которая является лишь симптомом. Второе и третье «почему» начинают вскрывать более глубокие системные сбои. К пятому «почему» команда или человек, как правило, выходят на фундаментальную причину, устранение которой предотвращает повторение проблемы в будущем.

Важно понимать, что цифра «пять» не является магическим числом или строгим правилом. Иногда для нахождения корня проблемы достаточно трёх вопросов, а в сложных случаях может потребоваться семь или десять. Пять — это лишь ориентир, который показывает среднюю глубину погружения, необходимую для решения большинства типовых задач.

Почему этот метод работает?

Человеческий мозг склонен искать быстрые и простые объяснения. Когда что-то идет не так, мы склонны винить людей («сотрудник ошибся») или случайность («просто не повезло»). Такие ответы дают ложное чувство контроля и позволяют быстро закрыть проблему, но не решают её.

Метод пяти «почему» заставляет нас отказаться от обвинений и сосредоточиться на процессах и системах. Он переводит фокус с вопроса «Кто виноват?» на вопросы «Что произошло?» и «Почему это стало возможным?». Это смещает акцент с человека на несовершенство системы, в которой он работает. Ошибка сотрудника чаще всего является следствием плохо описанной инструкции, отсутствия обучения, неудобного инструмента или нехватки времени, а не его злого умысла или глупости.

Как работает этот подход на практике

Процесс применения метода напоминает работу детектива или врача-диагноста. Вы начинаете с констатации факта (проблемы) и шаг за шагом углубляетесь в её историю.

1. Формулировка проблемы. Необходимо четко и объективно описать ситуацию, которая требует решения. Важно избегать обвинений и эмоций. Проблема должна быть сформулирована как факт.

2. Первый вопрос «Почему?». Вы задаете вопрос о причине возникшей ситуации. На него вы получите ответ, который, скорее всего, будет описывать либо непосредственную техническую причину, либо ошибку конкретного человека.

3. Последующие вопросы «Почему?». К каждому полученному ответу вы снова применяете тот же вопрос. С каждым шагом ответы должны становиться все менее очевидными и уводить вас от частных ошибок к системным недостаткам: несовершенству процессов, отсутствию инструкций, пробелам в обучении или проблемам коммуникации.

4. Выявление коренной причины. Процесс останавливается тогда, когда следующий ответ указывает не на отдельную ошибку, а на фундаментальный изъян в системе, процессе или правилах. Устранение этой причины предотвратит повторное возникновение не только текущей, но и целого класса подобных проблем.

5. Разработка контрмер. Найдя коренную причину, команда или человек вырабатывает план действий по ее устранению. Это уже не просто «залатывание дыр», а реальное улучшение системы.

Преимущества и ограничения метода

Преимущества

— Простота: Метод не требует специального обучения или сложного программного обеспечения. Нужен лишь лист бумаги и ручка или доска для маркеров.

— Скорость: Позволяет быстро сфокусировать внимание команды на сути проблемы без долгих и бесплодных дискуссий.

— Глубина анализа: Заставляет смотреть за пределы очевидных симптомов и выявлять скрытые системные недостатки.

— Командная работа: При совместном поиске ответов метод способствует лучшему пониманию процесса всеми участниками и формирует общую ответственность за результат.

Ограничения и типичные ошибки

— Остановка на симптомах. Самая частая ошибка — удовлетвориться ответом на первое или второе «почему». Это приводит к временным, а не постоянным решениям.

— Поиск виновных. Как уже упоминалось, фокус на поиске того, кто допустил ошибку, уводит от анализа процесса. Ошибаются все. Задача — сделать систему такой, чтобы ошибка была невозможна или её последствия были минимальны.

— Субъективность. Ответы могут быть основаны на догадках, а не на фактах. Важно подкреплять каждый шаг анализа реальными данными: логами, свидетельствами очевидцев, записями с камер.

— Слишком сложные цепочки. Иногда проблема имеет несколько независимых первопричин. В таком случае для каждой ветви нужно строить свою цепочку из вопросов «почему».

Ключевые правила эффективного применения

Чтобы метод не превратился в пустую формальность, необходимо соблюдать несколько важных правил:

— Основывайтесь на фактах. Не стоит строить догадки. Каждый ответ на вопрос «почему?» должен опираться на объективные данные и наблюдения. Если вы не знаете точного ответа, необходимо провести небольшое расследование: изучить объективные данные, опросить очевидцев, осмотреть оборудование.

— Избегайте поиска виновных. Цель метода — не найти и наказать «крайнего», а понять, почему система позволила ошибке произойти. Обсуждение должно быть сфокусировано на процессах и условиях работы. Вопросы должны звучать как «Почему процесс сработал именно так?», а не «Почему сотрудник Иванов совершил ошибку?».

— Будьте последовательны. Важно идти по одной логической цепочке до самого конца. Не стоит распыляться на параллельные причины на одном уровне. Сначала полностью исчерпайте одну линию рассуждений.

— Привлекайте правильных людей. В обсуждении должны участвовать те, кто непосредственно столкнулся с проблемой или хорошо знаком с процессом. Их практический опыт — ключ к быстрому поиску истины.

Таким образом, метод пяти «почему» — это отличный стартовый инструмент для быстрого анализа и решения локальных, тактических проблем. Он идеально подходит для формирования культуры постоянного улучшения, когда каждый сотрудник учится видеть не последствия, а истоки трудностей в своей работе.

В конечном счете, метод пяти «почему» — это не просто техника решения проблем, а образ мышления. Он учит нас не мириться с симптомами, а задавать вопросы до тех пор, пока не станет понятна истинная природа сбоя. Овладев этим подходом, вы сможете решать задачи гораздо эффективнее, экономя время, ресурсы и нервы.



Цели и задачи метода

Метод «Пять почему» представляет собой один из самых известных и эффективных инструментов анализа, направленный на выявление истинных причин возникновения проблем. Его суть заключается в последовательном задавании вопроса «почему?» к каждому полученному ответу, что позволяет снять поверхностные слои проблемы и добраться до её первоисточника. Несмотря на кажущуюся простоту, этот подход требует дисциплины, логики и объективности.

Цели метода

Основная цель данного подхода — не просто устранить видимые проявления неисправности или сбоя, а найти и ликвидировать его фундаментальную причину. Если бороться только с симптомами, проблема неизбежно вернется, возможно, в более сложной форме. Метод нацелен на достижение нескольких стратегических результатов:

1. Выявление коренной (первопричинной) проблемы

Это основная и самая очевидная цель. Метод не позволяет остановиться на первом же ответе (например, «сломался станок»). Он заставляет команду двигаться дальше: «Почему сломался станок? — Потому что перегорел предохранитель». «Почему перегорел предохранитель? — Потому что была перегрузка в сети». И так далее. Конечная цель — дойти до ответа, который указывает на системный сбой: «Потому что график технического обслуживания не соблюдается» или «Потому что закуплено оборудование недостаточной мощности». Устранение такой первопричины предотвращает повторение целого класса подобных проблем.

2. Переход от реактивного управления к проактивному. Вместо того чтобы постоянно «тушить пожары», организация или человек учатся предотвращать их возникновение. Устранение корневой причины гарантирует, что одна и та же ошибка не повторится снова, что экономит время, ресурсы и нервы в долгосрочной перспективе.

3. Формирование культуры глубокого анализа. Метод приучает сотрудников и руководителей не принимать первые попавшиеся объяснения, а докапываться до сути вещей. Это развивает критическое мышление и системный взгляд на процессы. Ответственность за проблему смещается с поиска виноватых на поиск несовершенств в системе.

4. Оптимизация процессов и снижение издержек. Каждое повторное возникновение одной и той же проблемы влечет за собой прямые и косвенные затраты: потеря рабочего времени, порча материалов, упущенная выгода, репутационные риски. Глубокий анализ и устранение первопричины позволяют сделать любой процесс — будь то производство, разработка ПО или оказание услуг — более стабильным, предсказуемым и эффективным.

5. Демократизация решения проблем. Для применения этого метода не требуется сложное программное обеспечение, дорогостоящее оборудование или специальные статистические знания. Он доступен любому сотруднику на любом уровне иерархии. Это дает возможность решать проблемы на месте их возникновения, не дожидаясь приезда экспертов.

Задачи метода

Для достижения основной цели метод решает ряд взаимосвязанных задач, которые можно разделить на несколько групп.

1. Аналитические задачи

— Структурирование мышления. Проблема часто кажется хаотичной и сложной. Последовательная цепочка вопросов «почему?» превращает бесформенную проблему в чёткую логическую последовательность событий. Это помогает визуализировать причинно-следственную связь между конечным негативным результатом и его первоисточником.

— Отделение фактов от предположений. Каждый ответ на вопрос «почему?» должен быть основан на фактах и данных, а не на догадках. Задача метода — побудить команду опираться на объективную информацию (отчёты, показания приборов), что повышает точность анализа.

— Выявление скрытых системных недостатков. Часто корень проблемы лежит не в поломке оборудования или ошибке человека, а в изъянах самой системы: отсутствие регламентов, недостаточное обучение персонала, нехватка ресурсов, неэффективная коммуникация. Метод заставляет анализировать именно эти аспекты. Классический пример: вместо того чтобы винить рабочего за ошибку, анализ может выявить, что ошибка произошла из-за нечёткой инструкции или отсутствия защитного механизма.

2. Организационные и культурные задачи

— Формирование культуры поиска истины, а не виновных. Одна из важнейших задач метода — изменить отношение к сбоям внутри коллектива. Когда команда знает, что её будут спрашивать «почему?», чтобы найти системный сбой, а не наказать конкретного исполнителя, уровень доверия повышается. Сотрудники перестают скрывать ошибки и начинают активно участвовать в их расследовании, понимая, что цель — улучшение процесса, а не поиск крайнего.

— Развитие командного взаимодействия. Анализ по методу пяти вопросов эффективнее всего проводить в группе, привлекая специалистов из разных областей (инженеров, операторов, менеджеров). Это способствует обмену знаниями и формированию общего понимания проблемы. Совместный поиск ответа на пятый «почему» объединяет команду вокруг общей цели.

3. Практические задачи

— Определение эффективных контрмер. Глубинное понимание первопричины напрямую влияет на выбор правильного решения. Если проблема была решена на поверхностном уровне (например, заменили сгоревший предохранитель), то затраты на решение могут оказаться напрасными, так как причина осталась. Выявив же, что предохранители горят из-за перегрузки сети, вызванной одновременной работой старого оборудования, можно принять адекватные меры: модернизировать сеть или перераспределить нагрузку. Таким образом, задача метода — обеспечить базу для разработки целенаправленных и действенных корректирующих действий.

— Экономия ресурсов в долгосрочной перспективе. Хотя сам процесс анализа требует времени, он окупается за счёт предотвращения будущих потерь. Затраты на один глубокий анализ несопоставимо ниже, чем совокупные убытки от постоянного устранения одной и той же проблемы (простои оборудования, брак продукции, потеря клиентов).

Таким образом, метод «Пять почему» — это не просто техника допроса реальности, а целостный алгоритм мышления, который превращает любую неудачу в точку роста. Его главная сила заключается в способности трансформировать разовый инцидент в ценный урок, делая систему более устойчивой и надёжной.

Структура метода

Метод «Пять почему» — это один из самых известных и эффективных инструментов анализа первопричин проблем. Его суть заключается в последовательном задавании вопроса «почему?» для того, чтобы, сняв слой за слоем поверхностных симптомов, добраться до истинного источника сбоя. Несмотря на кажущуюся простоту, этот метод обладает строгой внутренней структурой, следование которой гарантирует получение качественного результата.

1. Формулировка исходной проблемы

Любой анализ начинается с четкого определения отправной точки. На этом этапе необходимо сформулировать проблему, которую предстоит исследовать.

— Конкретность: Проблема должна быть описана максимально конкретно, в терминах наблюдаемого события или факта, а не в виде абстрактного недовольства.

— Объективность: Важно опираться на факты и данные. Описание должно быть лишено эмоциональной окраски и субъективных оценок.

— Визуализация: Для лучшего понимания всеми участниками процесса проблему рекомендуется визуализировать — написать на доске или флипчарте. Это создает общее информационное поле для команды.

2. Формирование рабочей группы

Метод «Пять почему» наиболее эффективен, когда применяется коллективно. Группа должна состоять из людей, обладающих разными компетенциями и взглядами на процесс.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.