

จาก 5 Whys ถึง

Start With Why

กฤษชัย อนุธรรมณีน
Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

ขับจำเพลง “พเนียบ ทำไมจืดจาง จำเป็นต้องจืด
เพราะว่ากบมันร้อน” ที่รอบต่อนึกๆ ได้?

แนวคิด 5 Whys

ในหลักการแก้ปัญหาทั่วไป ปัญหาจะจบไม่เกิดซ้ำอีก เมื่อแก้ที่ “สาเหตุ” นะครับ

วิธีการหนึ่งเพื่อนำไปสู่ “สาเหตุต้นตอ” (Root Cause) คือ การถาม “ทำไม” ซ้ำไปเรื่อยๆ ด้วยความคิดว่าเมื่อถามย้อนไปหลายๆ ครั้ง จะทำให้เจอ “ราก” ของสาเหตุ เปรียบได้กับการย้อนกลับไปหาโดมิโนตัวแรกที่เมื่อล้มแล้ว ก็จะส่งผลต่อตัวถัดมาเรื่อยๆ

หลักการถามทำไม 5 ครั้ง ถูกกล่าวถึงในหนังสือของคุณ Taichi Ohno ผู้บริหารคนสำคัญของโตโยต้า และระบบ Lean ว่า “ไปรับรู้ปัญหา ณ สถานที่เกิดเหตุ อย่าตั้งธงไว้ล่วงหน้า จากนั้นถามทำไม 5 ครั้ง จะทำให้เข้าใจปัญหา และเห็นแนวทางแก้ไขได้ชัดเจนขึ้น”

มีการยกตัวอย่างปัญหา Robot หยุด หลังจากถามทำไม 5 ครั้ง พบว่า **สาเหตุต้นตอคือการไม่มีไส้กรอง (Filter)** ทำให้มีเศษวัสดุไปติดที่ปั๊ม น้ำมันหล่อลื่นจึงไม่เพียงพอจนเกิดกระแสไฟฟ้าเกิน (Overload) ระบบไฟฟ้าตัดวงจร และ Robot หยุดทำงาน

สังเกตว่าข้อความข้างต้น ผมพูดแบบกลับทิศ คือ พูดถึงเหตุก่อนโยนไปสู่ผล นี่เป็นวิธีการหนึ่งในการทวนสอบกลับไปมาว่าคำตอบของคำถามทำไมนั้น สมเหตุสมผลหรือไม่ และการแก้ “ต้นเหตุ” จะแก้ปัญหาได้ในที่สุดจริงหรือไม่

คำถามทำไม และสาเหตุ ไม่จำเป็นว่าเป็นภาพเส้นตรงเส้นเดียว **สามารถมีได้หลายสาเหตุ** ถ้าเขียนเป็นแผนภาพ จะพบว่ามีจุดเริ่มต้นแล้วแตกแขนงย่อยๆ ออกไป แผนภูมิแกงปลา ก็เป็นการอธิบายแบบนี้



หากลองคิดถึงคำถาม “ทำไมน้ำมันหล่อลื่นจึงไม่เพียงพอหมუნเวียน” นอกจากปั๊มทำงานไม่เต็มทีเพราะมีเศษวัสดุติดแล้ว ยังคิดถึงสาเหตุอื่นได้อีก เช่น มีการรั่วซึมเกิดขึ้น คุณภาพน้ำมันไม่ดี เป็นต้น ซึ่งแต่ละสาเหตุจะนำไปสู่ **มาตรการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันออกไป**

ดังนั้นการจะรู้ว่าที่จริงแล้ว ปัญหาเกิดจากสาเหตุอะไร ส่งผลมากหรือส่งผลน้อย **จึงต้องตรวจสอบที่หน้างานจริง** ไม่ใช่ความรู้ลึกลับที่ทักเอา จึงจะแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

ในศาสตร์ด้านการจัดการเรียกแนวคิดนี้ว่า “**การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง**” (Management by fact) เป็นค่านิยมข้อหนึ่งขององค์กรที่เป็นเลิศ ที่ระบุในรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ถามทำไมกับ 5 Whys ว่า “**ทำไมต้อง 5 ครั้งด้วย เป็น 4 ครั้ง**

7 ครั้งได้ไหม” ตัวเลข 5 ของคุณ Ohno ไม่ใช่กฎตายตัวหรอกนะครับ เป็นหลักการให้ย้ำเตือนมากกว่า ว่าให้ถามทำไมหลายๆ ครั้งเพื่อค้นหาว่า **ยังอาจมีสาเหตุอะไรอย่างอื่นอีกหรือไม่**

ถ้าเราลองถามต่อ เป็นทำไมที่ 6 กับสิ่งที่คิดว่าเป็นสาเหตุต้นตอแล้ว **“ทำไมถึงขาดไส้กรอง”** ยังอาจตอบได้อีกว่า เพราะการติดตั้งไม่สมบูรณ์ และถ้ายังถามอีก **“ทำไมการติดตั้งไม่สมบูรณ์”** ก็ยังตอบต่อไปอีกได้ไม่จบ

ดังนั้นความสำคัญไม่ได้อยู่ที่จำนวนที่ Why แต่อยู่ที่ **“มาตรการแก้ปัญหา”** มากกว่า ว่าหลังจากจัดการกับต้นตอที่คาดไว้แล้ว ปัญหาที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น จะถูกแก้ได้จริงหรือไม่มากกว่า

ฝนเอ่ยทำไมจึงตก?

เพลงร้องเล่นสมัยเด็กๆ เพลงนี้ มีประเด็นต่อเนื่องให้ชวนคิดได้หลายข้อครับ

ฝนตกเพราะกบร้อง? เราพบว่านี่เป็นการให้เหตุผลแบบกลับหัวกลับหาง หากตอบแบบนี้หมายถึง **ความสับสนระหว่างอะไรคือ “เหตุ” อะไรคือ “ผล”** กบร้องเพราะรับรู้ได้ถึงความชื้นในอากาศ และฝนที่ตกต่างหาก

กบร้องเพราะท้องปวด? เป็นการเอาประสบการณ์มนุษย์ไปอธิบายแทนกบ ในทางปฏิบัติจริงมีเหตุผลมากมายที่ **ความรู้ในอดีตไม่สามารถตอบคำถามได้** เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เปรียบได้กับคำพูดว่า **“ปัจจัยความสำเร็จในอดีต อาจไม่ใช่สิ่งที่ทำให้สำเร็จในอนาคตได้อีกต่อไป”**

ท้องปวดเพราะข้าวดิบ? ด้วยข้อเท็จจริงที่กินไม่ได้กินข้าวเป็นอาหาร เรียกได้ว่าเป็นการให้เหตุผลโดยขาดความรู้ ทึกทักสาเหตุด้วยความคิดความรู้สึกตนเอง

ข้าวดิบเพราะพื้นเปียก? หากหุงแล้วข้าวดิบ สาเหตุอาจเป็นไปได้หลายข้อ ดังนั้นการสังเกตวิเคราะห์การหุงข้าวจริง จึงจะทำให้ได้คำตอบว่า สาเหตุเกิดจากอะไร



สิ่งที่น่าสนใจมากในตอนท้ายสุดของเพลงคือ **วนกลับมาสู่จุดเริ่มต้นใหม่** เปรียบได้กับสำนวนพยายเรือวนในอ่าง ไม่ไปไหน การแก้ปัญหาในหลายองค์กรเป็นแบบนี้ ตัวอย่างที่มักจะหยิบมาล้อเลียนกัน เช่น บทสรุปของการประชุมคือ แล้วค่อยกลับมาประชุมคุยกันใหม่

START WITH WHY

คำว่า Why มาโด่งดังมาก เมื่อถูกนำมาขยายความกับหนังสือขายดีชื่อ Start With Why โดยนักเขียนชื่อ Simon Sinek ด้วยการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การ **การบริหารองค์กร และภาวะผู้นำ**

คุณ Simon กล่าวว่าลูกค้าไม่ได้ซื้อเพราะว่าคุณทำ **“อะไร”** แต่ซื้อเพราะว่า **“ทำไม”** คุณถึงทำ พร้อมกับขยายความด้วยภาพง่ายๆ เป็นวงกลมสามวงซ้อนกัน เรียกแนวคิดนี้ว่า **“Golden Circle”** ด้วยวงกลมในสุดคือคำถาม **Why?** จากนั้นวงถัดออกมาเป็นคำถาม **How?** และคำถาม **What?** เป็นวงนอกสุด

คำถามที่ต้องเกิดก่อนคือ **“ทำไม”** **เราจึงทำสิ่งนี้?** ด้วยความ **เชื่ออะไร?** ซึ่งจะนำไปสู่การตอบ **“ทำอย่างไร”** และ **“ทำอะไร”** ในภายหลัง หลักการเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรสามารถนำมาสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ว่า จุดประสงค์ในการมีอยู่ขององค์กรคืออะไร

คำถาม Why ยังนำมาเปรียบเทียบกับ **Mission** ขององค์กรว่า **“ก่อตั้งมาทำไม”** มีความสำคัญกับสังคมอย่างไร คู่กันกับ **Vision** ที่จะบอกว่า **“ผู้บริหารจะพาท้องค์กรไปที่ไหน”**

ท่านที่สนใจสามารถดูเพิ่มเติมในรายการ **Ted Talk** ที่คุณ Simon ไปพูดไว้ เป็นหนึ่งในการพูดติดอันดับผู้ชมสูงสุด โดยในเดือนตุลาคม 2562 มียอดชมแล้วถึง 47 ล้านครั้งใน Website ของ Ted Talk เอง และ 11 ล้านครั้งบน Youtube ครับ



5 Whys and Effective Problem Solving

