



Det finns utrymme för mer kvalitets- och faktabaserade sätt att hantera utmaningar även i politiken, säger Pedro Saraiva.

Kvalitetskompetens bidrog till att rädda Portugals ekonomi

Politiska beslut om exempelvis lagar och regler blir mer faktabaserade om man använder kvalitetsverktyg och det blir även lättare att nå enighet. Det behövs fler med sådan kompetens i politiken, menar professor *Pedro Saraiva* som var parlamentsledamot i Portugal under några av de finansiella krisåren och då förde in ett kvalitetstänkande som bidragit till att förbättra landets ekonomi.

PEDRO SARAIVA är professor i Chemical Engineering vid universitetet i Coimbra, Portugal. Här arbetar han med forskning och undervisning inom innovation, entreprenörskap och processutveckling. Bland andra meriter har han också en doktorsgrad vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) i USA. Kvalitetsledning är ett av Pedros expertområden. Han är invald medlem i IAQ (International Academy for Quality) och ordförande i organisationens tankesmedja för kvalitetsutbildning.

Behövs mer kvalitetsproffs i politiken
Under åren 2009–2015 var han ledamot i Portugals parlament. Det var under

en tid av stora politiska utmaningar till följd av finanskrisen som drabbade landet hårt.

– Jag kommer ifrån ett processorienterat fält och såg att det fanns en intressant utmaning i att använda kvalitetsmetoder och verktyg även i politiken. Det är ett bra sätt att titta på problem och se på vilka nivåer de finns. Jag vill uppmana andra inom kvalitetsprofessionen att under en period engagera sig i politiskt beslutsfattande. Det behövs, säger Pedro Saraiva.

Han menar att det bland politiker inte finns någon stark tradition att använda kvalitetsmetoder och statistiskt tänkande. Men det finns utrymme för

mer kvalitets- och faktabaserade sätt att hantera utmaningar även i politiken, särskilt när de är komplexa.

– Istället för att komma fram till grunda analyser behöver man studera och förstå grundorsakerna till ett problem. På så sätt kan politiker bidra till förbättring av samhället och livskvaliteten i ett land.

Hjälpte att klargöra orsakerna bakom bankkris

Pedro pekar också på att fel beslut i politiken kan leda till mycket stora kostnader för samhället, mycket större än i andra organisationer. Det kan handla om många miljarder euro i

exempelvis stöd till energisektorn eller finanssektorn osv. Det kostade Portugal fyra miljarder euro att rädda landets fjärde största bank under finanskrisen. Det blev då mycket viktigt att förstå hur banken kunde gå omkull och hur man kan undvika att det upprepas i framtiden.

Pedro Saraiva var med i en kommission som skulle se vad som hade hänt och komma fram till rekommendationer. Det var ett mycket omfattande arbete med många inblandade på hög nivå och som genererade 18.000 sidor uttalanden i frågan.

– Här fick vi stor användning av kvalitetsledning och kvalitetsmetoder. Exempelvis paretoprincipen att kunna skilja väsentliga saker från mindre viktiga saker, trots stor informationsmängd. Vi kom fram till 70 rekommendationer för att förbättra kvaliteten i vårt banksystem. Nästan alla parlamentariker som var med i kommissionen enades kring dessa. Jag tror att det var ett resultat av att vi använde kvalitetsmetodik och statistiskt faktabaserat tänkande kombinerat med processororientering.

Kunde diskutera på en djupare nivå

Kvalitetsmetoder användes också för att reda ut varför Portugal inte var konkurrenskraftigt. Man hade haft en period på 15 år utan tillväxt i BNP. Här gjorde man bland annat en analys av rotorsakerna. Det framgick att man behövde bygga vad Pedro kallar varaktig, hållbar, strukturell konkurrenskraft, med starkare fokus på kvalitet, innovation och entreprenörskap. Det är enligt Pedro kombinationen av dessa som gett effekt. I parlamentet skapades en särskild grupp med uppgift att komma fram till åtgärder för att öka konkurrenskraften i landet.

– Parlamentariker från olika partier kunde diskutera på en djupare nivå om vilka strukturella faktorer som behövde åtgärdas för att landet skulle bli mer konkurrenskraftigt. Det betalar sig nu. Exporten och BNP går upp och arbetslösheten går ner.

Det finns flera exempel där kvalitetsmetoder varit till stor nytta inför politiska beslut i Portugals parlament. Pedros första erfarenhet av detta var när han kring en diskussion och sakfråga började använda ett enkelt visuellt flödesschema. Övriga parlamentariker valde sedan att använda sådana snarare än komplicerade texter för att se vad som behövde förändras i en framtida lag kring akademiska karriärer på offentliga universitet.

– Det blev en ändrad grundinställning. Vi fick en konstruktiv diskussion, baserad på effektiva verktyg och vi fick en effektiv kommunikation. En sådan här enkel visuell modell kan även underlätta för medborgarna att förstå innehållet i en lag.

Ytterligare ett exempel på verktyg som Pedro Saraiva använt är textanalys i samband med budgetdiskussioner. Varje år diskuteras den nationella budgeten i parlamentet och Pedro tittade då på hur ofta vissa ord (exempelvis underskott, utgifter osv) dyker upp i dokumenten jämfört med tidigare år. Här kunde man se signifikanta skillnader och dra slutsatser om fokus i olika dokument.

Blir mer konstruktivt trots olika åsikter

Politik brukar förknippas med en hel del tyckande och åsikter. Var det då inte svårt för Pedro att övertyga övriga parlamentariker att titta mer faktabaserat på problem och möjligheter?

– Det är viktigt att kommunicera på ett vänligt sätt och inte bygga språkbarriärer. Jag använde inte en teknisk jargong. När jag exempelvis visade ett flödesschema kallade jag det till en början inte flödesschema.

Han menar att om man gör det här på rätt sätt förstår även icke-expertter att det är ett intressant sätt att diskutera och förstå komplexa saker. Det accepterades av olika representanter i parlamentet och var ett objektiva sätt att presentera slutsatser.

– Fakta tillhör inte politiska partier. Faktabaserade tankesätt leder till en

mer konstruktiv miljö för diskussioner, även om man har olika åsikter. Det blir möjligt att bygga broar på ett enklare sätt.

Pedro Saraivas erfarenheter från politiken visar att det kan vara användbart att ha med någon person med en teknisk doktorsgrad och kvalitetskompetens för att exempelvis förstå varför en storbank gick omkull. Enligt Pedro insåg man i Portugal att det kan vara en intressant profil för parlamentsledamöter att kunna hitta angreppssätt från olika håll för att uppnå ett mål. Även i komplexa frågor med många inblandade kunde man plötsligt komma överens från höger till vänster, därför att man använde kvalitetsprinciper och kvalitetsverktyg.

Sverige bör fortsätta bli allt bättre

Vilka råd vill Pedro Saraiva ge svenska politiker? Han anser att genom att använda kvalitetsmetoder kan man förbättra det politiska beslutsfattandet. Som land ligger Sverige generellt bra till inom kvalitet. I en färsk World State of Quality-studie och en rapport som han leder och som omfattar 21 indikatorer, hamnar Sverige på tredje plats i Europa, berättar Pedro.

– Ni är bra på många områden, men det finns också områden där Sverige kan bli ännu bättre. Omvärlden blir alltmer konkurrenskraftig och jag skulle rekommendera er att se framåt och alltid titta på nästa steg för att ni ska kunna fortsätta leva på det sättet ni gör i Sverige. En viktig del är att satsa på utbildning, det betalar sig i det långa loppet.

– Frågan om kvalitet i politiken handlar också om den demokratiska kvaliteten, som man bör vara uppmärksam på med tanke på vad som händer i en del länder idag. Även i ett moget samhälle som det svenska kan man inte ta den för given, avslutar Pedro Saraiva.

Samarbeten i Portugal

Sandholm Associates har flera pågående samarbeten med Pedro Saraiva. En ny filial ska startas i Portugal och i somras arrangerades en internationell utbildning på plats. Man samverkar också i arbetet med det nya europeiska kvalitetsramverket *Continual Improvement Model*, där Sandholm Associates VD Lars Sörqvist är involverad. I höst kommer Pedro Saraiva att medverka på Kvalitetsmässan i Göteborg.