

# **Kvalitet & evaluering**

Tobias Høygaard Lindeberg, ph.d.

# To spørgsmål

- Hvad der sker når spørgsmålet om dokumentation er afgørende for, hvad der får status af kvalitet?
  - Et kik i maskinrummet!
- Hvilke muligheder og begrænsninger giver det for ledelse og organisering?

Whos looking out for Americas elderly? As the population ages, that question takes on increasing importance for older citizens and their relatives who worry about ongoing financial and health concerns.

CPA ElderCare Services is an emerging new assurance service opportunity for CPAs.

This growing practice area, in which CPAs help elderly people to live out their lives as independently as possible, is an excellent chance to expand existing services into a new market.

# ”Kvalitetstænkning”

- En særegen tænkning med en særlig logik.
- Tænkning, der besvarer spørgsmål om performance gennem brug af specialiserede redskaber...
- ... der lægger **dokumentation** til grund for vurderinger.
- Ikke den overordnedes vurdering! Det er netop noget andet end embedsmanden, der fører tilsyn på baggrund af fuldmagt.
- Ikke markedets vurdering! Kvalitet er netop ikke det samme som at have kunder i butikken.

# Særegen, men fragmenteret

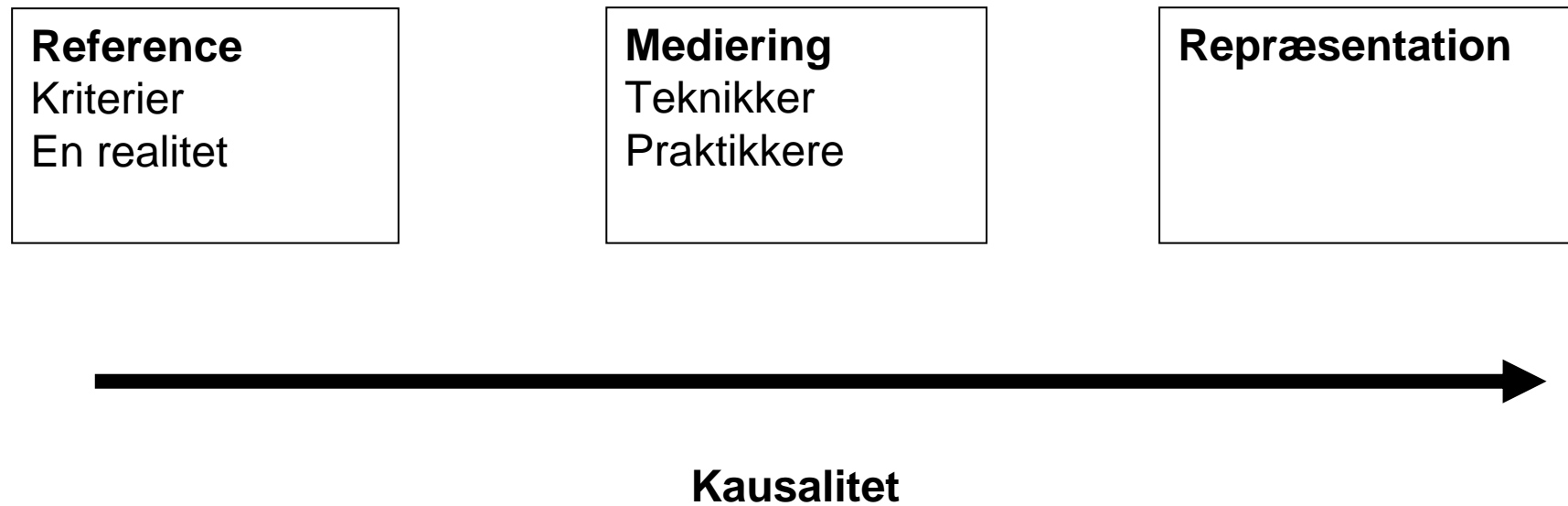
- Begrebsmæssig jungle
  - Kært barn har mange navne...
  - ... samme navn til mange kære børn.
- Forskellige traditioner
  - (Program)evaluering
  - Audit/revision
  - Kvalitetskontrol
  - Akkreditering
  - Benchmarking

- ”Auditering er en evalueringsform der sigter mod at afdække omfanget af relevante kvalitetssikringsmekanismer og hvilken effekt de har på kvaliteten af de aktiviteter der udbydes.”

*(Evalueringstermologier hos EVA,  
Evalueringsnyt,2004)*

- Auditering er en delmængde af evaluering.
- Auditering drejer sig om kvalitetssikring, men er kvalitetssikring også en form for evaluering?
- Hvis auditering er en delmængde af evaluering, hvad så med finansiell auditering (revision) er det også evaluering?

# Hvordan skabes kvalitet?



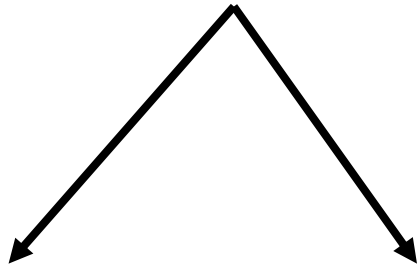
# Hvor kommer kriterierne fra?

- Tekster
  - Lovgivning (fx formål).
  - Standarder.
- Socialt fastsat
  - Forhandling.
  - Brugeren/kunden har altid ret!
- Beregning (sammenligning)
  - Tid.
  - Sted.



# Legitimering af mediering

Standardisering/  
Professionalisering



Standardisering af  
kompetence

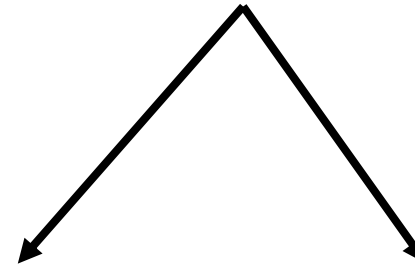
Standardisering  
af procedurer

Audit/revision

Akkreditering

Certificering

Videnskab



Samfunds-  
videnskab

Statistik

Program-  
evaleuring

Kvalitets-  
kontrol/  
-udvikling

# Repræsentation

- Symboler.
- Ranking & rating.
- Standardiseret rapport.
- Ikke-standardiseret skriftlig rapport.

# Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities



# Kriterierne

- Qualified personnel are designated to provide services.
  - Services focus on the needs of the persons served and other stakeholders.
  - Space for providing services is designated and accessible.
  - Persons served are involved as partners in planning individual outcomes.
- 
- An outcomes management system is used to continuously improve the quality of individual services and your organizational practices.
  - A system of accountability measures the success of your program by evaluating accomplishment of predicted outcomes.
  - Program performance is communicated to a variety of stakeholders.

- Selvevaluering: “Faciliteten” dokumenterer at den lever op til CARF’s kriterier.
- Besøg af evaluatører, der kontrollerer oplysningers korrekthed.

**“The CARF Standards Conformance Rating System (SCoRS®) provides an objective, precision-driven assessment of conformance to CARF accreditation standards.”**

- Pleje er blevet indbygget i et system.
  - Systemet kan beskrives og sammenholdes med standarder.
  - Systemet kan overvåges.
  - Overvågningen kan evalueres.

Hvad der sker når spørgsmålet om dokumentation er afgørende for, hvad der får status af kvalitet?

- Graden af entydighed i kriterierne bliver afgørende.
- Efterprøvbarehed bliver afgørende.
- Omkostninger ved dokumentation bliver en overvejelse.
  
- Jo mere komplekst et kriterium er, jo svære er det at efterprøve og jo dyre at indsamle efterprøvelig dokumentation.

# Betydning for organisering og ledelse

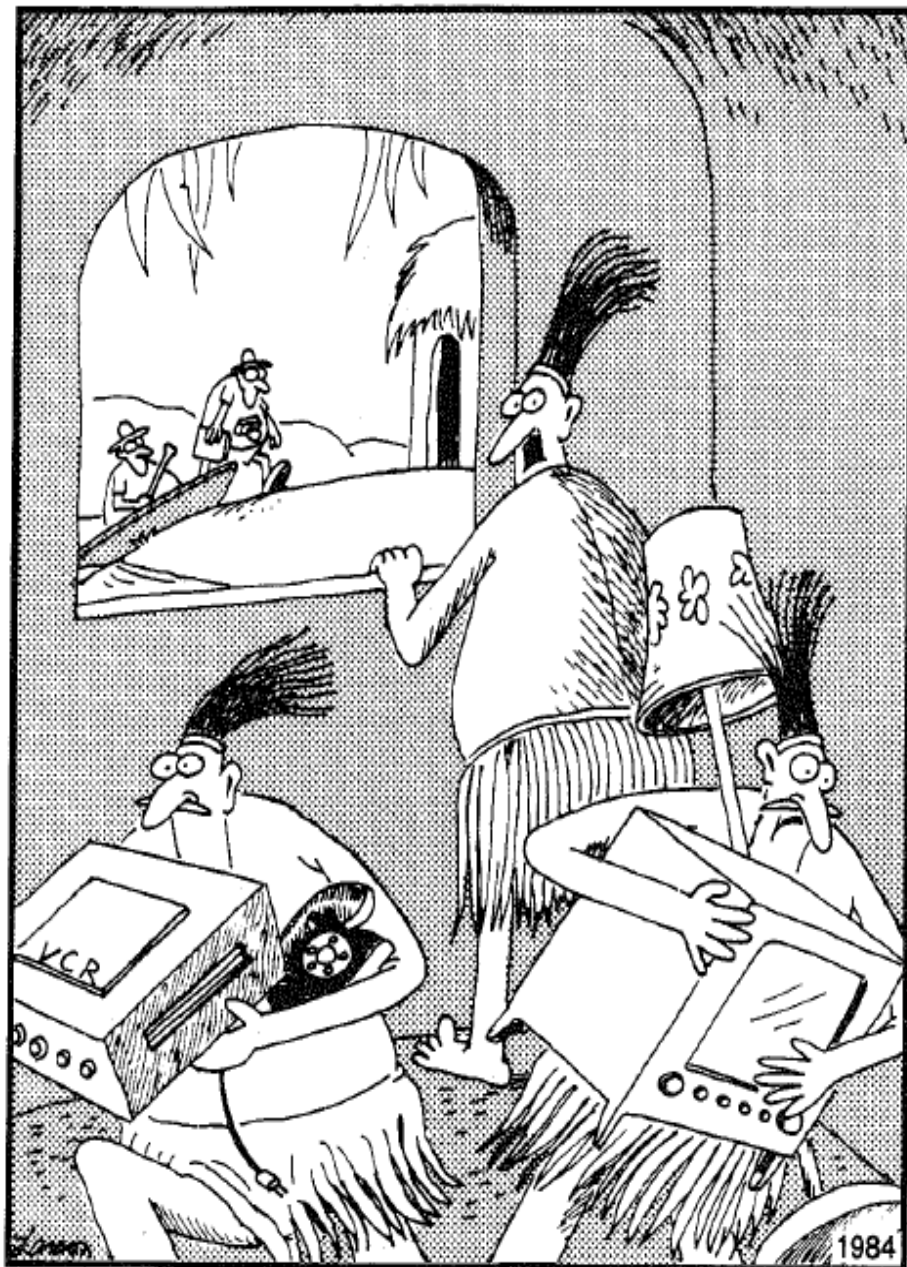






# Evaluering og ledelse

- Direkte (kontrol og læring): Ledere som teknikere.
- Oplysning: Ledere som udøvere af oplyst dømmekraft.
- Strategisk/ taktisk: Ledere som (kyniske) deltagere i politisk spil.
- Symbolsk: Ledere som "modeorienterede".



"Anthropologists! Anthropologists!"



"Uh-oh, Danny. Sounds like the monster in the basement has heard you crying again.... Let's be reaaaal quiet and hope he goes away."

# Konstitutive effekter

- Sociale:
  - Etablering af roller (evaluator, evaluand og bruger).
- Tidslige
  - Organisationens puls bliver dikteret af evalueringstidspunkt.
- Faktuelle
  - Der skabes ting, fx kontrolsystemer.

# Kontekster for anvendelse

- Kontrol: Evaluering som instrument for magtudøvelse.
- Udvikling: Evaluering som instrument for at gøre ting "bedre".
- Akkreditering/certificering: Evaluering som instrument for tildeling af rettigheder.
- Kvalificering af vare: Evaluering som instrument til innovation.

# Ledelse af kvalitet – balancer

- Alt kan evalueres.
- Men ingen organisation kan evaluerer alt.
- *Totalising Quality Management.*  
"Hvad skal vi evaluere? Alt relevant!"
- Resignation.  
"Det siger alligevel ikke noget om virkelig kvalitet".
- Dominerende kvalitetslogik.
- Forstillelse (dekobling).

# Marginalprincippet

- Hvad er omkostningerne ved at vide lidt mere viden om kvalitet ift.
  - alternativ anvendelse af økonomi/tid?
  - medarbejder tilfredshed?
  - det skønne og sjove?

- "Når et mål bliver en målsætninger bliver det et dårligt mål" (Goodhart lov).
- Jo mere objektive målinger bliver, jo mere kræver det god ledelse og kultur, at holde fokus på det væsentlige.