Facilitering af kvalitetsklynger

En erfaringsopsamling



Marie Henriette Madsen og Vibeke Kristine Scheller

VIVE

Facilitering af kvalitetsklynger
– En erfaringsopsamling

© VIVE og forfatterne, 2025
e-ISBN: 978-87-7582-519-6
Projekt: 303081
Finansiering: Kvalitet i Almen Praksis (KiAP)

VIVE
Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.

Forord

Klyngemodellen for almen praksis har siden sin indførelse i 2018 været genstand for løbende evaluering, som har bidraget med viden om modellens udmøntning og udbytte. Denne erfaringsopsamling belyser specifikt erfaringer med ekstern facilitering som nyt element i klyngemøderne, herunder hvordan ekstern facilitering påvirker mødernes gennemførelse samt deltagernes udbytte.

Undersøgelsen, som er baseret på observation og interviews i udvalgte kvalitetsklynger, er rekvireret af Kvalitet i Almen Praksis (KiAP). Undersøgelsen henvender sig til aktører, der arbejder med og ønsker at videreudvikle klyngemodellen i almen praksis.

VIVE ønsker at rette en stor tak til de klyngemedlemmer, klyngekoordinatorer og eksterne facilitatorer, der har deltaget i interviews og bidraget med deres erfaringer. Tak også til de to eksterne reviewere, som har læst et tidligt rapportudkast og bidraget med konstruktive kommentarer til formidling af undersøgelsens resultater.

Sanne Schioldann Haase
Forsknings- og analysechef for VIVE Sundhed og Ældreliv

Indholdsfortegnelse

Hovedresultater		5
Afrapportering		8
1	Indledning	9
1.1	Formål	10
1.2	Ekstern facilitering i klyngemodellen	10
1.3	Læsevejledning	12
2	Facilitatorers blik på deres egen rolle	14
2.1	Facilitatorens forventninger til eget bidrag – mellem struktur og faglig indsigt	14
2.2	Klyngepakkens struktur som ramme for facilitering	16
2.3	Betydningen af facilitators rammesætning af mødet	18
2.4	Opsamling	19
3	Klyngens forventede og oplevede udbytte af ekstern facilitering	20
3.1	Faglig ekspertise og nye perspektiver	20
3.2	Etablering af et refleksivt rum	22
3.3	Klyngekoordinatorens friere rolle	25
3.4	Opsamling	26
4	Konklusion	27
Dokumentation		30
5	Metode	31
5.1	Deltagere og rekruttering	31
5.2	Observationer af klyngemøder	33
5.3	Kvalitative interviews	34
5.4	Analyseproces	36
Litteratur		37

Hovedresultater

Kvalitetsklynger blev indført som en del af kvalitetsmodellen for almen praksis i 2018. Kvalitetsklyngerne er en ramme for de praktiserende læger til at drøfte selvvalgte emner og data i mindre grupper med henblik på at styrke faglig udvikling og god praksis. Tidligere evalueringer har vist, at mødeledelse og kvalificeret styring af gruppedrøftelser på mødet er vigtigt, og i 2023 angav flertallet af klyngernes koordinatorer, at de ville tage imod hjælp til facilitering, hvis det blev tilbudt.

Som konsekvens heraf indgår ekstern facilitering som fast del af en nyudviklet klyngepakke – 'Samarbejde og fællesskab' – og denne undersøgelse har haft til formål at samle erfaringer med ekstern facilitering i relation til denne klyngepakke.

Formålet med denne erfaringsopsamling er at afdække klyngemedlemmer, klyngekoordinatorer og eksterne facilitatorers oplevelser med ekstern facilitering som del af et klyngemøde.

Fokus med erfaringsopsamlingen var at undersøge følgende:

- Hvordan udfoldes den eksterne facilitators rolle på møderne i samspil med klyngekoordinator og klyngemedlemmer?
- Hvilke aspekter af den eksterne facilitering får betydning for, hvordan klyngemøderne gennemføres?
- Hvordan oplever klyngemedlemmer og klyngekoordinatorer udbyttet af møderne, når en ekstern facilitator deltager?

Overordnet bekræfter denne undersøgelse, at klyngemødernes forløb har betydning for de praktiserende lægers oplevede udbytte. Mødelederen har derfor en vigtig rolle, uanset om denne rolle varetages internt i klyngen, fx af klyngekoordinatoren, eller af en ekstern facilitator.

Desuden peger undersøgelsen på, at udbyttet af ekstern facilitering både afhænger af rammesætning af facilitatorens rolle samt af facilitatorens mulighed for at bidrage med faglige input til mødets emne og mulighed for at facilitere et trygt og refleksivt rum.

Ekstern facilitering kan bidrage med struktur og rammesætning af faglige diskussioner – men kræver tydelig forventningsafstemning

Ekstern facilitering kan bidrage til mødets struktur, sikre fremdrift og understøtte gode rammer for vidensdeling og dialog internt i klyngen. For klyngekoordinatorerne kan ekstern facilitering desuden være en mulighed for at deltage mere aktivt i drøftelserne. Samtidig viser undersøgelsen, at forventningerne til ekstern facilitering ikke altid indfries, hvilket både kan skyldes manglende forventningsafstemning om formålet med ekstern facilitering, at facilitatoren har andre kompetencer end forventet i klyngen, eller at selve klyngepakkens format begrænser facilitatorens mulighed for at tilpasse mødet til klyngens behov. En tydelig forventningsafstemning mellem facilitator og klyngekoordinator forud for mødet er derfor vigtig.

Faglig indsigt og nye perspektiver er væsentligt for oplevet relevans og udbytte

I denne undersøgelse indgår facilitatorer med forskellige faglige baggrunde, herunder både praktiserende læger i konsulentfunktioner og organisationskonsulenter fra regionernes kvalitetsenheder. Eksterne facilitatorer, der har en særlig faglig indsigt i det emne, som klyngemødet omhandler – i denne undersøgelse: ledelse, organisation eller praksisudvikling – vurderes især at tilføre værdi til møderne. Klyngemedlemmerne oplever det desuden som værdifuldt, når en ekstern facilitator kan oversætte klyngernes data til meningsfulde diskussioner, tilføje nye perspektiver på organisering og samarbejde til diskussionerne og relatere temaet til erfaringer fra andre klynger. Når dette lykkes, opleves mødet som inspirerende og relevant. Omvendt opleves udbyttet som begrænset, når facilitatorens rolle reduceres til blot at afvikle klyngepakkens program og styre tidsplanen.

Betydningen af tryghed, tid og kendskab til klyngen

Etablering af et trygt og refleksivt rum er centralt for den måde, kvalitetsklyngerne fungerer på, idet det giver mulighed for en åben dialog og gensidig inspiration til udvikling af de enkelte lægers praksis. Klynger med stærk intern tillid har ofte gode forudsætninger for at drøfte følsomme emner, fx om samarbejde og ledelsesstil på egen hånd, mens eksterne facilitatorer i andre tilfælde kan bidrage til at bryde uhensigtsmæssige dynamikker og skabe balance i klyngens diskussioner. Dette forudsætter dog, at den eksterne facilitator har et vist kendskab til klyngens kultur og dynamik. Både facilitatorer, klyngekoordinatorer og klyngemedlemmer peger desuden på, at klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' rummer meget indhold, som skal nås på kort tid, hvilket kan begrænse den eksterne facilitators mulighed for at understøtte fordybelse og refleksion på klyngemøderne.

Denne undersøgelse er baseret på dataindsamling i et afgrænset antal klynger. På tværs af klyngerne vurderes ekstern facilitering som et relevant redskab i klynge-

modellen – særligt ved emner, der ligger uden for lægernes kernefaglighed, og hvor der er behov for en mere neutral mødeleder end klyngekoordinatoren. Ekstern facilitering er dog ikke i sig selv en garanti for større udbytte af klyngemøderne, idet parametre som facilitatorens kompetencer, forberedelsen af mødet i samarbejde med klyngekoordinatoren og den rette balance mellem styring og fleksibilitet i mødet også har en betydning. En større undersøgelse, hvor der ses på et bredere udsnit af klyngemøder, vil formentlig kunne belyse andre forhold med betydning for, hvornår ekstern facilitering er relevant og nødvendigt. Ovenstående peger imidlertid på, at ekstern facilitering ikke i sig selv bidrager til oplevet udbytte af klyngemøderne, men skal ses i samspil med både klyngen, klyngepakken og det konkrete emne for klyngemødet.

Fakta om undersøgelsen

Erfaringsopsamlingen er tilrettelagt som et casestudie i fem kvalitetsklynger, som i efteråret 2024 og foråret 2025 har gennemført et klyngemøde med udgangspunkt i klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'. Der er tale om et mindre studie, der skal ses i sammenhæng med VIVEs tidligere evalueringer af klyngemodellen.

Observation af klyngemøder

I alle fem klynger er der gennemført observation af det klyngemøde, hvor klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' blev gennemført. En af denne rapports forfattere deltog i klyngemødet med henblik på at observere facilitatorens arbejde med struktur og proces i samspil med klyngekoordinator og klyngemedlemmer.

Interviews

Efter klyngemødet blev der gennemført interviews med klyngekoordinator og 1-2 klyngemedlemmer, som deltog i mødet. Der er desuden gennemført interviews med de eksterne facilitatorer, som bidrog til møderne i de fem klynger. I alt er der gennemført 13 kvalitative interviews.

Afrapportering

1 Indledning

Kvalitetsklynger blev indført som del af kvalitetsmodellen for almen praksis i 2018. Klyngemodellen indebærer, at en gruppe af praktiserende læger – typisk inden for et afgrænset geografisk område – mødes med udgangspunkt i selvvalgte emner og egne data for sammen at diskutere og dele inspiration til god praksis. Klyngemodellens overordnede rammer er uændrede siden indførelsen, men i de tidlige undersøgelser fremgik det, at klyngekoordinatorerne efterspurgte støtte til at fremskaffe relevante data og til at gennemføre gode møder (Kousgaard et al., 2022). Der er derfor løbende udviklet tiltag, som kan bidrage til mødernes indhold og hjælpe klyngeledelsen til at planlægge og afholde gode møder. Der er bl.a. udviklet en lang række klyngepakker som hjælp til planlægning af klyngemødernes indhold og forløb.

Klyngepakkerne udgør en skabelon for et klyngemøde med udgangspunkt i et bestemt emne. Her fremgår fx forslag til mødets program og vejledning i, hvordan der kan tilvejebringes relevante data, som kan bruges som afsæt for faglige diskussioner, og materiale til brug under mødet (fx PowerPoint-præsentationer og uddelingskopier med dataoversigter). Klyngepakkerne er dermed en hjælp til klyngens ledelse, når klyngemøderne skal planlægges og udføres, og har også vist sig at bidrage positivt til de praktiserende lægers oplevede udbytte af møderne (Bundgaard et al., 2022; Madsen et al., 2022).

Klyngemodellen er blevet evalueret i hhv. 2020 og 2022 (Madsen et al., 2020; 2022). Her fremgår mødernes styring og fremdrift som delelementer med betydning for de praktiserende lægers oplevede udbytte af klyngemøderne. Betydningen af god facilitering af møder ses også i international forskning vedr. 'practice based small group learning', som kvalitetsklyngerne tager afsæt i. Her fremhæves kvalificeret facilitering som betydningsfuldt for, hvordan møderne forløber, og hvordan gruppen interagerer om et givent emne (Rohrbasser et al., 2022; Zaher & Ratnapalan, 2012).

I 2023 gennemførte Kvalitet i Almen Praksis (KiAP) en spørgeskemaundersøgelse blandt praktiserende læger, hvor 72 % af klyngekoordinatorerne angav, at de ville tage imod hjælp til facilitering af klyngemøderne, hvis de fik det tilbudt[1] (KiAP, 2023). Som et forsøg er der derfor i en af de nyere klyngepakker tilføjet en mulighed for ekstern facilitering. Som supplement til tidligere evalueringer af klyngemodellen (Madsen et al., 2020; 2022) har KiAP ønsket en erfaringsopsamling med fokus på betydningen af ekstern facilitering for klyngemødernes afvikling og udbytte.

[1] 64 % af klyngekoordinatorerne angav herudover, at de aktuelt stod for mødefacilitering i forbindelse med klyngemøderne, og at de havde det fint med denne opgave (KiAP, 2023).

1.1 Formål

Formålet med denne erfaringsopsamling er at afdække klyngemedlemmer, klyngekoordinatorer og eksterne facilitatorers oplevelser med ekstern facilitering som del af et klyngemøde.

Fokus med erfaringsopsamlingen var at undersøge følgende:

- Hvordan udfoldes den eksterne facilitators rolle på møderne i samspil med klyngekoordinator og klyngemedlemmer?
- Hvilke aspekter af den eksterne facilitering får betydning for, hvordan klyngemøderne gennemføres?
- Hvordan oplever klyngemedlemmer og klyngekoordinatorer udbyttet af møderne, når en ekstern facilitator deltager?

Denne erfaringsopsamling er ikke en effektevaluering, men har nærmere karakter af en procesevaluering med fokus på, hvordan ekstern facilitering foregår, hvilke udfordringer der kan opstå, og hvordan de vigtigste aktører vurderer, at ekstern facilitering bidrager til klyngemødet.

1.2 Ekstern facilitering i klyngemodellen

Ekstern facilitering af klyngemøder er ikke nyt i den forstand, at klyngerne kan efterspørge hjælp til at gennemføre klyngemøderne, fx fra medicinkonsulenter eller lægefaglige konsulenter fra de regionale kvalitetsenheder, som kan hjælpe med at afvikle et møde inden for særlige områder. Desuden er det i forvejen muligt for bl.a. klyngekoordinatorer at deltage i faciliteringskurser i regi af PLO-E[2] og på den måde styrke tilrettelæggelse og ledelse af klyngemøderne. Det er dog nyt, at ekstern facilitering er skrevet eksplicit ind i en klyngepakke, som det er tilfældet med klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'[3].

Klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' er en af flere klyngepakker, der har fokus på trivsel og arbejdsglæde hos praktiserende læger. Denne klyngepakke ligner de øvrige klyngepakker, bortset fra at der til denne klyngepakke indgår et tilbud om facilitering af klyngemødet (se boks herunder for beskrivelse). Klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' er ifølge KiAP udvalgt med udgangspunkt i erfaringerne fra en foregående klyngepakke med fokus på trivsel ('Trivsel og arbejdsglæde'), hvor flere

[2] PLO Efteruddannelse.

[3] Læs om klyngepakken her: https://www.kiap.dk/klyngepakker/samarbejde-og-faellesskab

klyngekoordinatorer gav udtryk for, at det var et emne, der var svært at facilitere. Forventningen var, at tilbuddet om ekstern facilitering kunne give klyngekoordinatorerne en mulighed for at indgå som en mere neutral part i klyngemødet og på lige fod med de øvrige klyngemedlemmer. Desuden havde der været stor efterspørgsel på klyngepakken 'Trivsel og arbejdsglæde', og KiAP forventede samme efterspørgsel på den nye klyngepakke 'Samarbejde og fællesskab'[4]. Der ville derfor være en mulighed for at afprøve ekstern facilitering i mange klynger.

Ekstern facilitering varetages af de regionale kvalitetsenheder, som stiller en konsulent til rådighed for at planlægge mødet i samarbejde med klyngekoordinatoren, og konsulenten står for faciliteringen af selve mødet. De regionale kvalitetsenheder beslutter selv, hvem der skal bistå klyngerne i facilitering, og konsulenterne kan i praksis derfor både være lægefaglige konsulenter og organisationskonsulenter.

Klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'

Formålet med denne klyngepakke er at sætte fokus på trivsel og arbejdsglæde ved at undersøge samarbejdet i klinikken og graden af kollegialt fællesskab blandt praktiserende læger. Denne klyngepakke følger op på klyngepakken 'Trivsel og arbejdsglæde', som har fokus på den aktuelle status for trivsel og arbejdsglæde blandt klyngens medlemmer. De to klyngepakker udspringer af PLO's fortløbende arbejdsmiljøundersøgelser, der peger på høj forekomst af udbrændthed og mistrivsel blandt praktiserende læger.

Klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' bestilles hos KiAP og indeholder bl.a.:

1. Et forslag til et program for mødet
2. En drejebog med forslag til aktiviteter før, under og efter klyngemødet for klyngekoordinator og klyngemedlemmer
3. Spørgeskema, som besvares af klyngens medlemmer forud for mødet
4. En PowerPoint-præsentation til mødet med opgørelser af data fra spørgeskemaundersøgelsen
5. Uddelingskopier med data, spørgsmål til gruppearbejde og oplistning af relevante tilbud fra de regionale kvalitetsenheder, PLO-E og KiAP.
6. Materiale til implementering i praksis og til opfølgning på et senere klyngemøde
7. Tilbud om ekstern facilitering.

Kilde: https://www.kiap.dk/klyngepakker/samarbejde-og-faellesskab

[4] Det viste sig dog i praksis, at efterspørgslen på denne pakke var noget mindre end forventet, hvorfor dataindsamlingen til denne erfaringsopsamling også forløb over noget længere tid end først planlagt.

1.3 Læsevejledning

Rapporten er struktureret i to delanalyser:

- **Kapitel 2: Facilitatorens "blik" på deres egen rolle**
  Indledningsvist belyses det, hvad de eksterne facilitatorer selv opfatter som deres vigtigste bidrag inden for de givne rammer, samt hvilke muligheder de har for at rammesætte klyngernes arbejde med klyngepakkens temaer.

- **Kapitel 3: Klyngens forventede og oplevede udbytte af ekstern facilitering**
  Kapitlet belyser klyngekoordinatorers og -medlemmers forventninger til den eksterne facilitering, herunder også deres forventninger til facilitatorens kompetencer.
  Her afdækkes også klyngekoordinatorers og -medlemmers oplevede udbytte af ekstern facilitering, samt hvornår og hvorfor oplevelsen af udbytte udebliver.

De samlede fund sammenfattes til sidst i en konklusion (**kapitel 4**), der fremhæver de væsentligste muligheder og udfordringer ved ekstern facilitering samt belyser, hvilken betydning disse har for klyngemedlemmernes oplevelse af udbyttet af klyngemøderne.

Undersøgelsens empiriske materiale er indsamlet i relation til kvalitetsklynger, der har afholdt et møde med afsæt i klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'. For at imødekomme denne begrænsning er der i interviewene efterspurgt øvrige erfaringer med ekstern facilitering i det omfang, det har været relevant og muligt. De fund, der præsenteres i denne rapport, kan dog ikke fuldstændigt adskilles fra den specifikke klyngepakke og det specifikke emne, som pakken omhandler.

Boks 1.1 Data og metode

Erfaringsopsamlingen er tilrettelagt som et casestudie i fem kvalitetsklynger, som i efteråret 2024 og foråret 2025 har gennemført et klyngemøde med udgangspunkt i klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'. Der er tale om et mindre studie, der skal ses i sammenhæng med VIVEs tidligere evalueringer af klyngemodellen (Madsen et al., 2020; 2022).

Observation af klyngemøder

I alle fem klynger er der gennemført observation af det klyngemøde, hvor klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' blev gennemført. En af denne rapports forfattere deltog i klyngemødet med henblik på at observere facilitatorens arbejde med struktur og proces i samspil med klyngekoordinator og klyngemedlemmer.

Interviews

Efter klyngemødet blev der gennemført interviews med klyngekoordinator og 1-2 klyngemedlemmer, som deltog i mødet. Der er desuden gennemført interviews med de eksterne facilitatorer, som bidrog til møderne i de fem klynger. I alt er der gennemført 13 kvalitative interviews.

2 Facilitatorers blik på deres egen rolle

I dette afsnit undersøges det, hvordan facilitatorerne selv opfatter deres rolle, herunder hvilke muligheder og begrænsninger de oplever i relation til facilitering af klyngemøder. I den efterfølgende del af analysen vil disse indsigter blive perspektiveret til klyngernes forventninger til den eksterne facilitering samt klyngekoordinator- og klyngemedlemmers oplevede udbytte heraf. På den måde bliver det muligt at identificere sammenfald og eventuelle uoverensstemmelser mellem facilitatorernes forventninger og klyngernes behov.

2.1 Facilitatorens forventninger til eget bidrag – mellem struktur og faglig indsigt

I litteratur om mødefacilitering lægges der vægt på mindst to fokusområder for facilitering, nemlig et fokus på struktur og et fokus på processen (Miranda & Bostrom, 1999; Ravn, 2014). Fokus på struktur handler om at styre tiden, at forberede og styre en dagsorden samt samle op og definere handling på baggrund af diskussionerne knyttet til dagsordenens punkter. Fokus på processen handler om gruppefacilitering, dvs. at sikre sig at alle mødedeltagere er engagerede, og at sikre at diskussionerne på mødet holdes på sporet, så formålet med de enkelte dagsordenspunkter nås.

I denne undersøgelse lægger facilitatorerne stor vægt på begge dele. De beskriver bl.a., hvordan de har fokus på de fysiske rammer, da de kan skabe grobund for gode og meningsfulde diskussioner blandt klyngemedlemmerne. Der arbejdes fx bevidst med, hvordan deltagerne placeres i forhold til hinanden ved bordene. Eksempelvis sørges der for, at kompagnoner ikke sidder sammen i begyndelsen, men først føres sammen mod slutningen, hvor fokus rettes mod implementering i klinikken. På samme måde placeres sololæger ved siden af hinanden, så de lettere kan relatere til hinandens erfaringer. Facilitatorerne opfatter således deres rolle som understøttende af rammer, der fremmer dialog:

> *Jeg lægger vægt på, hvor det er, hvilke rammer er der, hvem er det, jeg skal facilitere for. Altså, og hvordan skal vi sidde? Altså, formen er jo mega vigtig, men så tænker jeg også rigtig meget over at få energi ind i rummet.* (Ekstern facilitator)

Udover den praktiske facilitering beskrev facilitatorerne imidlertid også, at de lægger vægt på at give noget "ekstra" til klyngemøder, hvor de har en særlig indsigt i emnet. En facilitator beskrev fx muligheden for at udpege særlige problemstillinger eller indsigter, som ellers ikke ville have fået så meget plads:

> *Der er nogle ting, jeg dvæler lidt mere ved end nogle af mine kollegaer* [med anden faglig baggrund, red.] *(...): "Hov, her er der noget andet eller noget større på spil, og det er vigtigt, at vi lige får taget det der spadestik dybere eller lige får dvælet bare lige ved det her et øjeblik" og sådan nogle ting. At de får mærket efter.* (Ekstern facilitator)

I denne undersøgelse indgår facilitatorer, som både er praktiserende læger i en konsulentrolle og organisationskonsulenter. Karakteristisk for klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' er, at den omhandler et emne, hvor især organisationskonsulenterne havde et særligt fagkendskab. Denne pakke lagde således op til, at disse facilitatorer i højere grad bragte deres faglighed i spil på møderne i modsætning til andre klyngepakker, hvor ekstern facilitering begrænsede sig til facilitering af struktur og proces:

> *Mange af de klyngepakker, som der tidligere har været, og nogle, som jeg også har været ude for at facilitere, de har jo haft et medicinfagligt eller et lægefagligt synspunkt. Og der kan jeg godt træde ind i facilitatorrollen. Og så simpelthen bare sørge for at køre planen igennem. Den her, der har jeg jo noget ekstra at bringe til bords. Fordi den her klyngepakke, den handler om praksisudvikling og organisering og ledelse. Jamen, så har jeg jo lige pludselig noget faglighed, som jeg kan bringe til bords. Når de fx snakker om nogle spørgsmål, så kan jeg begynde nogle gange lige at få dem til at uddybe noget.* (Ekstern facilitator)

En facilitator beskrev det som en mulighed for at være med til at etablere et nyt "sprog" i klinikken: "(...) *et sprog, vi er ved at skabe, som er svært for lægerne at finde*". Facilitatorerne ser altså deres bidrag som vigtigt, når de kan medvirke til, at klyngediskussionerne bliver udfoldet og beriget med et andet fagligt perspektiv, hvilket også harmonerer med forventninger beskrevet af klyngekoordinatorer og klyngemedlemmer (se afsnit 3.1). Som vi vil vise i det følgende, kan klyngepakkens stramme tidsplan og styring igennem flere temaer udgøre en barriere for dette mål.

2.2 Klyngepakkens struktur som ramme for facilitering

De eksterne facilitatorer er bevidste om, at deres rolle udspiller sig inden for nogle særlige rammer. Dette gælder generelt for faciliteringsopgaver i klyngerne, men i forhold til de specifikke temaer i klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' gælder det, at det ikke er alle af klyngepakkens temaer, der vil være lige relevante for alle klyngemedlemmer. Desuden er klyngepakken bygget op som en form for "tour de force" gennem mange vinkler på ledelse, samarbejde og fællesskabsfremmende tiltag (se boks på næste side), hvilket skal sættes i perspektiv til en hverdag, hvor lægerne allerede er pressede:

> *En af udfordringerne med klyngepakken, eller med klyngeformatet generelt, det er jo det her med, at lægerne skal blive enige om, at nu skal vi lave kvalitetsfokus på de der 3-4 områder om året. Derudover har hver enkelt klinik højst sandsynligt også nogle kvalitetsprojekter. Så der er en begrænsning for, hvor mange kvalitetsprojekter man realistisk kan nå at gennemføre. Så derfor kan man jo også godt forstå, at der er nogle ting, hvor de siger: "Jamen det her, det kan jeg ikke nå at implementere, vi har tre andre ting, vi lige skal have fuldt op på". Og så er der nogle andre, hvor det bare rammer ned i: "Det er lige præcis det her, vi lige skal i gang med at arbejde med, og nu fik vi lige en god idé, til hvordan man kan gøre det".* (Ekstern facilitator)

Alligevel er der fra facilitatorernes side et håb om, at deltagelsen kan så nogle "frø", og at emnets tilpas brede omfang gør, at alle deltagerne kan tage noget "med hjem". I lyset af den virkelighed i praksis, som klyngepakken skal matche, er det et succeskriterie, hvis nogle af deltagerne kan tage elementer med tilbage til deres klinikker og altså et fokus på at have realistiske forventninger til lægernes engagement og udbytte. Samtidig er der dog et stort ønske om, at klyngepakken kan være med til at forbedre arbejdslivet for både læger og øvrige ansatte i klinikkerne ved at kaste lys over nogle centrale problemstillinger.

Klyngepakkens struktur og format

De observerede klyngemøder havde samme format, som er beskrevet i tidligere evalueringer af klyngemodellen (Madsen et al., 2020), dvs. typisk aftenmøder af 2-3 timers varighed. Enkelte klynger afholdt klyngemødet som et internat over flere dage, hvor klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' udgjorde et programpunkt af samme varighed.

Programmet for klyngemødet, som det er defineret i klyngepakken, er struktureret i tre blokke med særskilte temaer:

- Blok 1: Ledelse og samarbejde
- Blok 2: Kollegial støtte og fællesskab blandt læger i og uden for klinikken
- Blok 3: Implementering og opfølgning.

I blok 1 og 2 indgår der en kort video, hvor begreber af relevans for temaet bliver forklaret; præsentation af klyngens spørgeskemabesvarelser relateret til temaet og et gruppearbejde.

I blok 3 indgår der – udover et gruppearbejde – en præsentation af tilbud til praktiserende læger fra de regionale kvalitetsenheder og fra PLO-E (fx tilbud om ledelses- eller praksisudvikling).

Dertil er der indlagt tid til en kort pause.

Programmets delelementer er lagt ind i et generisk slide-deck, som facilitator kan følge.

Facilitatorerne peger også på, at klyngepakkens komprimerede format sætter nogle begrænsninger for, hvor meget de kan gå i dybden med et meget omfattende emne:

> *Jeg synes, det er så vigtigt, at de får styr på deres klinikker. Men på den måde kan man sige, at det er noget, der er kæmpestort, som bliver meget hurtigt overfladebehandlet. Og så tænker man: "Kom vi egentlig i dybden med det, der var det væsentlige?". Men håbet har jo været, at så sætter man nogle processer i gang, og så kan det forhåbentligvis afføde nogle ringe i vandet – at de kan kontakte nogen, hvis de har brug for noget ekstern hjælp i klinikerne. Så det har jo været håbet, at man ligesom ved at sætte fokus på det, at man så fik arbejdet med de her ting.*
> (Ekstern facilitator)

Formatet, som er givet på forhånd, bestyrker facilitatorerne i at lægge vægt på, at deres bidrag er at sætte en tankeproces i gang, hvor klyngemedlemmerne efterfølgende kan efterspørge støtte og hjælp til udvikling i deres egne klinikker.

2.3 Betydningen af facilitators rammesætning af mødet

Selvom klyngepakken i udgangspunktet er designet til at kunne "stå selv", oplever facilitatorerne alligevel et behov for et vist niveau af forberedelse for at kunne forudse særlige behov og tilpasse rammerne til den enkelte klynge. Denne forberedelse sker typisk gennem en indledende samtale mellem den eksterne facilitator og klyngekoordinatoren pr. telefon eller over mail:

> *De overordnede ting, det er jo bare, hvordan skal det være, hvilke præferencer som klyngen har? Og der har jeg sådan en lille checkliste igen, hvor jeg siger: "Jamen, hvor mange er I, hvilke typer klinikker har I? Hvordan er historikken, hvad er det, klyngen har brug for, er der nogle særlige hensyn?".* (Ekstern facilitator)

Videoer og det øvrige materiale, som følger med klyngepakken, kan i nogle tilfælde give anledning til en forventning blandt deltagerne om at skulle modtage egentlig "undervisning". Derfor fremhæver nogle facilitatorer det som vigtigt, at de indledningsvist adresserer og afstemmer forventninger til klyngemødet. Ved tydeligt at italesætte formålet med mødet kan en ekstern facilitator bidrage til en forståelse for, at fokus ikke er på traditionel undervisning, men snarere på at understøtte dialog, erfaringsudveksling og fælles refleksion. På den måde undgås et potentielt mismatch mellem deltagernes forventninger og det faktiske mødeforløb – omend forventningsafstemning ikke altid lykkes (se kapitel 3). Følgende er et eksempel fra observation af et klyngemøde:

> *Klyngemødet er næsten lige gået i gang, og første video sættes i gang. Herefter fremlægger facilitator dagsordenen og forklarer, at klyngemødet ikke er undervisning i den korrekte måde at lede sin praksis på. Facilitator siger: "I skal tænke: Lad os prøve det af, få nogle ideer til, hvordan man kan gøre ting anderledes. Det er også fint, hvis I bare synes, det er godt, det I gør".* (Observation af klyngemøde)

I relation hertil fremhæver facilitatorerne også vigtigheden af at få klyngemedlemmerne til at forstå, at samarbejde og fællesskab kan tage mange forskellige former i praksis. Derfor er det vigtigt, at facilitator aktivt understøtter både åbenhed og forskellighed.

> *Der er jo nogle elementer i det, som er generiske, men hvordan man så former det, alt efter de mennesker, der er i klinikken, det er jo variation, og*

det er jo det, der er vigtigt. Det står jo også på det første slide,[5] *og det er jo sindssygt vigtigt, at det bliver sagt med det samme. Så derfor, ja, så kræver det, at det er en facilitator, som kan skabe nogle gode snakke med brugerne og i plenum.* (Ekstern facilitator)

Selvom princippet om åbenhed og forskellighed allerede er indarbejdet i selve pakken, er det især for nogle af facilitatorerne en vigtig del af deres introduktion til klyngemødet og i nogle tilfælde også noget, de fremhæver løbende på mødet, fx under gruppearbejdet eller ved fælles opsamling i plenum.

2.4 Opsamling

De eksterne facilitatorer beskriver det som et vigtigt formål med deres rolle at skabe rammer, der understøtter struktur og gode processer i klyngemøderne. De arbejder bevidst med fysiske forhold og deltagerplacering for at fremme dialog og engagement. Samtidig ønsker de at bidrage med faglige perspektiver, når temaet ligger tæt på deres egen ekspertise.

De oplever dog også begrænsninger. Klyngepakken er stramt struktureret og spænder bredt, hvilket kan gøre det svært at gå i dybden og tilpasse indholdet til alle deltagere. Facilitatorerne håber dog at kunne så idéer, som lægerne kan arbejde videre med i egen praksis.

Der er behov for forberedelse og forventningsafstemning, så deltagerne forstår, at fokus er på dialog og erfaringsudveksling frem for traditionel undervisning. Facilitatorerne lægger vægt på at skabe forståelse for, at samarbejde kan tage mange former, og at åbenhed og forskellighed skal have plads i møderne.

[5] Konkret står der i slidet, at der er tale om et inspirations- og dialogmøde, og at der ikke findes en "one size fits all"-måde at skabe god ledelse, struktur og kultur på i klinikkerne.

3 Klyngens forventede og oplevede udbytte af ekstern facilitering

I dette afsnit beskriver vi klyngekoordinatorer- og medlemmers forventede og oplevede udbytte af ekstern facilitering på klyngemøderne.

På linje med de eksterne facilitatorer forventer klyngekoordinatorer og -medlemmer, at den eksterne facilitator bidrager både til mødets fremdrift og til rammesætning af en åben dialog mellem klyngens medlemmer. Derudover ses også forventninger til den eksterne facilitator som en udefrakommende ekspert, der kan bidrage med nye perspektiver på almen praksis.

3.1 Faglig ekspertise og nye perspektiver

En gennemgående forventning til udbyttet, når klyngen bestiller pakken 'Samarbejde og fællesskab', er, at den eksterne facilitator kommer med en anden faglighed eller andre erfaringer end dem, der allerede findes i klyngen med henblik på at understøtte klyngens drøftelser. I relation til de eksterne facilitatorers faglighed er det tidligere beskrevet (afsnit 2.1), hvordan nogle facilitatorer i relation til klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' er beviste om, at de har en anden faglighed end lægerne. Dette fremhæves også i klyngerne som et værdifuldt bidrag til møder, hvor emnet er uden for de praktiserende lægers primære ekspertise. En klyngekoordinator formulerede det således:

> *Med et emne som det her om ledelse, som ikke er det, jeg er bedst til … så er det super godt, der er en, som kan nogle ting, og som har set det andre steder og kan komme ud med inspiration. Fordi, hvis jeg skulle stå for det her, så ville det primært være lidt ud fra mine egne erfaringer fra min praksis, og det ville være noget helt andet.* (Klyngekoordinator)

I dette citat ses også forventninger til, at den eksterne facilitator kan inddrage erfaringer fra andre klynger eller mere generelt med viden om organisering og ledelse i almen praksis. I vores observationer så vi til nogle klyngemøder (men ikke alle), at facilitatoren formåede at knytte denne type af erfaring og viden til en aktuel diskussion i klyngen:

> *Lægerne deltager i gruppearbejde, hvor de taler om forskellige typer af møder* [ledelses- og personalemøder, red.] *i deres praksis. Efter gruppearbejdet samler facilitator op i plenum og siger: 'Nogle af jer har planlagte eftermiddagspauser. Det har jeg ikke set før, hvad handler det om?'. En læge svarer: 'Det er de lange dage. Der holder vi pause, der er ofte kage osv. Det kan godt være lidt lange dage. Særligt for dem, der har dem flere dage i træk'.* (Observation af klyngemøde)

At kunne knytte klyngens diskussioner til et bredere kendskab til almen praksis og forskellige måder at organisere praksis på blev fremhævet som en særlig forventning til facilitatorerne uanset deres faglige baggrund. Organisationskonsulenter forventedes dog at have et særligt repertoire at trække på her.

En tilsvarende forventning, som er uafhængig af facilitatorens faglige baggrund, er, at facilitatoren kan perspektivere klyngens data (dvs. spørgeskemabesvarelserne) til andre klyngers besvarelser. Vi så fx, at en facilitator kunne udpege områder, hvor klyngen adskilte sig væsentligt fra andre klynger:

> *Facilitator peger på besvarelserne i forbindelse med spørgsmål 9 – 'overskud til at støtte andre uden for klinikken'. Facilitator siger: "Det er flot, at så mange svarer i 'høj grad'. I har tilsyneladende et stort overskud sammenlignet med andre klynger, jeg har været hos os".* (Observation af klyngemøde)

Klyngerne kan sædvanligvis ikke sætte deres egne besvarelser i relation til andre klyngers besvarelser, og det blev derfor fremhævet som en væsentlig styrke, når den eksterne facilitator kunne bidrage med denne type af perspektivering. Omvendt blev det set som en mangel, når de data, der var indhentet på forhånd, ikke blev anvendt aktivt under afviklingen af klyngemødet:

> *Vi oplevede det lidt negativt, at* [den eksterne facilitator, red.] *ikke tog udgangspunkt i vores data. Fordi, det er jo noget, vi har bidraget med, og noget, hvor det giver mening at tage udgangspunkt i det, fordi det er jo vores hjerteblod.* (Klyngekoordinator)

Selvom der ikke er en forventning om, at den eksterne facilitator skal kunne udlede konklusioner af besvarelserne, er der alligevel en forventning om, at de bruges som afsæt for klyngens gruppedrøftelser.

Hvor ekstern facilitering som del af en klyngepakke er nyt, er det ikke nyt for klyngerne at invitere eksterne parter til at deltage i klyngemøderne (se fx Madsen et al., 2020). Det kan være eksperter på et særligt emne (fx andre speciallæger) eller samarbejdspartnere (fx repræsentanter fra kommunale sundhedstilbud). I interviews

med både klyngekoordinatorer og -medlemmer beskrives det generelt som værdifuldt at invitere eksterne oplægsholdere til klyngemøder. Deres rolle er typisk at holde et fagligt oplæg – og typisk ikke facilitering af et møde – og at bidrage med ny viden og nye perspektiver på almen praksis' rolle og funktion, som kan berige de interne diskussioner i klyngen.

I interviewene fremgår det, at udbyttet af klyngemødet med ekstern facilitering i nogle tilfælde kan sammenlignes med klyngemøder, hvor der er inviteret en oplægsholder med specialiseret viden inden for et givent område. En klyngekoordinator beskriver det således:

> *Men jeg synes egentlig, at mit indtryk er, at vi får det samme ud af de andre møder. Vi har også haft nogen, der har haft andre udefra til at komme ind. Hvis det giver mening, at de kommer med noget, de kan, så går det godt. Så jeg synes egentlig, at vi får det nogenlunde samme. Og jeg synes, at vi har en god velfungerende klynge, hvor det virker til, at der er en tillid til, at man godt tør snakke om tingene.* (Klyngekoordinator)

I de tilfælde, hvor en ekstern facilitator ikke bidrager med en særlig ekspertviden eller et perspektiverende blik, bliver det vanskeligere for klyngerne at få øje på et egentligt udbytte af den eksterne facilitering:

> *Altså, det er vel hele ideen med, at hvis vi skal have en udefra … så skal de vel hjælpe os med et eller andet, vi ikke selv kan … Og hvis det er bare at køre nogle slides af … ja, det kan vi godt finde ud af selv.* (Klyngemedlem)

De faciliteringskompetencer, der "bare" vedrører mødets struktur, kan i princippet læres og varetages af alle, herunder både klyngekoordinatoren eller andre medlemmer af klyngen. Flere facilitatorer gav udtryk for, at de derfor anså ekstern facilitering for at være en mulighed, men ikke en nødvendighed.

3.2 Etablering af et refleksivt rum

I både interviews med facilitatorer, koordinatorer og klyngemedlemmer fremstår det som en central forventning, at der er tid til og mulighed for, at klyngemedlemmerne sammen kan stoppe op og stille spørgsmålstegn ved deres daglige praksis. Møderne ses dermed ikke blot som et forum for vidensdeling, men også som en mulighed for refleksion og for at udfordre de rutiner og vaner, der præger hverdagen i den enkelte praksis:

> *Det, at man hører de andres input og hører, hvordan de arbejder, og hvordan de gør tingene, det synes jeg jo altid giver et indspark til, at man kan ændre ting. Når man sådan går i den samme trummerum tre mand hele tiden, så kan man jo godt bilde sig selv ind, at det er sådan en eneste sandhed og måden at gøre det på.* (Klyngemedlem)

Generelt – og på tværs af det samlede materiale – vurderes det refleksive rum som det vigtigste aspekt af klyngemødet, der giver mulighed for læring og inspiration. Manglende tilrettelæggelse af disse gruppedrøftelser kan med andre ord reducere mødets faglige udbytte og begrænse deltagernes mulighed for gensidig læring:

> *Så er det jo nogle gange, man får noget information med hjem. Men det kan også være nogle andre små ting som: "Åh, der var en god idé til en god slags møde, som en anden sagde på mødet. At den der idé var egentlig meget god.". Altså, det kan være nogle små ting, men det kan alligevel betyde meget for kvaliteten i praksis, ikke? Så jeg ville have tænkt, at hvis vi havde haft mere tid til at diskutere, hvad gør vi egentlig konkret i de enkelte klinikker, at det havde været en større værdi for os, end at springe hurtigt over det, og sige: "Hvad vil vi så gå hjem og arbejde med"? Ja, det ved vi ikke, fordi vi har ikke hørt ret meget om, hvad hinanden gør.* (Klyngekoordinator)

Det er derfor afgørende, at der afsættes tilstrækkelig tid til netop denne del af mødet, og her kan klyngemødernes format og klyngepakkens tætpakkede indhold blive en barriere. Det fremgik i nogle klynger, at de primært oplevede, at den eksterne facilitator havde fungeret som "agendaholder" bundet af klyngepakkens rammer. Det handler således ikke bare om den eksterne facilitators kompetencer i forhold til at give tid til gruppedrøftelser. Klyngepakkens design har også betydning, idet mængden af indhold og de mange planlagte runder af gruppearbejde kan begrænse facilitatorens mulighed for at lade klyngens medlemmer gå i dybden med faglige diskussioner eller tilpasse indholdet til gruppens specifikke behov. Den strukturerede ramme kan med andre ord gøre det svært for facilitatorerne at udfolde deres rolle, herunder også den ekspertrolle, som nogle deltagere forventer.

Udbyttet af ekstern facilitering for etablering af et refleksivt rum var imidlertid tydeligere i forhold til rammesætningen af klyngemedlemmernes gruppe- og plenumdiskussioner. Som det er beskrevet i afsnit 2.3, er det de eksterne facilitatorers ansvar at skabe et trygt rum, hvor der er plads til forskellige tilgange til det emne, der skal diskuteres. I nogle klynger fremhævede de selv, hvordan de over tid havde opbygget et tillidsfuldt forhold til hinanden, mens de i andre klynger lagde vægt på, at denne tillid også skal opbygges på selve møderne:

> *Og derfor skal man sådan ind til det der med at blotte sig lidt og tale om sine fejltagelser … Og det, det tager tid og tillid, og det* [kan, red.] *sådan noget gruppearbejde, men der skal jo være tid til det.* (Klyngekoordinator)

Et udbytte, der ikke fyldte helt så meget i den samlede gruppe af interviews, men som alligevel gjorde sig gældende i nogle klynger, var den eksterne facilitators bidrag til at styre og rammesætte diskussionerne. En praktiserende læge beskrev fx, at udbyttet af ekstern facilitering i højere grad viste sig i følsomme diskussioner end i det rent faglige indhold:

> *Altså, jeg synes umiddelbart, at i de faglige oplæg, der har jeg ikke behov for, at der kommer nogen* [udefra, red.]. *Altså, det er jo, det er klart mest der, hvor der kan være noget, som er meget ømfindigt. Og hvor det kan blive misforstået, hvis det er ens egen facilitator* [klyngekoordinator, red.], *der står bag det og bestemmer, hvad der skal ske, og hvad der skal spørges om (…) Hvis der så kommer en udefra, så skal det være en, som folk kender eller har tillid til.* (Klyngemedlem)

I forlængelse heraf kan den eksterne facilitator være med til at dæmpe spændinger og skabe plads til bredere refleksion. I klynger, hvor der eksisterer meget fastlåste holdninger til, hvad god ledelsespraksis er, kan facilitatorens rolle være at åbne diskussionerne og udfordre de etablerede opfattelser, hvilket illustreres af følgende observation:

> *Der var uenighed mellem nogle læger om, hvad der var rimeligt i forhold til brug af personalets tid. Her lukkede facilitator diskussionen ned ved at insistere på, at formålet med mødet ikke er at blive enige om, hvad der er gode måder at lede og organisere praksis på, men at skabe inspiration til samtaler, man kan have om organisering og ledelse i egen praksis.* (Observation af klyngemøde)

I interviewene er der dog også eksempler på, hvordan en ekstern facilitator ikke har bidraget til et tillidsfuldt rum for klyngens diskussioner, fx fordi de ikke har haft den nødvendige sensitivitet i forhold til, hvad klyngens medlemmer har lyst til og mod på at dele med hinanden. Et klyngemedlem beskriver det på denne måde:

> *Jeg vil så sige, at nogle gange så har vi i stedet for oplevet, at så er der nogen udefra, som måske ikke er så gode til at holde det anonyme i det. Ja, så det kan også blive problematisk, hvis man ikke er opmærksom på, at alle sidder og er lidt sårbare måske og ikke lige har lyst til at få deres eget* [problem, red.] *kastet op på tavlen (…) Ja, for der tænker jeg faktisk, at vores egen klyngekoordinator er meget mere opmærksom på det end en udefra*. (Klyngemedlem)

I en anden klynge blev det beskrevet, hvordan en ekstern facilitator kan have svært ved at spejle klyngens sædvanlige kultur og omgangstone og utilsigtet komme til at lægge en dæmper på nogle klyngemedlemmer, som ellers plejer at deltage mere aktivt. Dette kan til dels imødekommes i forberedelsen af mødet, hvor den eksterne facilitator får et klarere billede af klyngens situation, dynamikker og aktuelle udfordringer og dermed er bedre rustet til at træde ind i de enkelte klynger.

3.3 Klyngekoordinatorens friere rolle

Klyngekoordinatoren har sædvanligvis et stort arbejde med at planlægge og gennemføre klyngemøderne, og mange klyngekoordinatorer ser et potentiale i at få hjælp i rollen, fx i form af ekstern facilitering (KiAP, 2023). Det er derfor relevant med et særligt fokus på denne gruppes oplevede udbytte.

Interviewene med klyngekoordinatorerne viser, at de generelt sætter pris på at kunne deltage i gruppearbejdet på lige fod med de øvrige læger. Denne mulighed for at indgå som deltager fremhæves som værdifuld, fordi koordinatorerne dermed kan reflektere over egen (og evt. kompagnons) praksis og bidrage til de faglige drøftelser på lige fod med resten af gruppen.

Samtidig peger koordinatorerne på, at de ikke helt kan "give slip" på deres særlige rolle, idet de fortsat har et overordnet ansvar for mødets forløb. Dette ansvar indebærer bl.a. at sikre de overordnede rammer, sørge for at generelle beskeder bliver viderebragt både indledningsvist og afslutningsvist, koordinere praktiske forhold (fx pauser) i samarbejde med den eksterne facilitator samt tage hånd om mere logistiske opgaver som fx forplejning. En klyngekoordinator beskriver denne dobbeltrolle således:

> *Man kan sige, at hvis jeg skal facilitere, så kan jeg jo ikke være med i gruppearbejde på den måde, men personligt så oplever jeg jo, at … jeg skal sørge for, at når vi er færdige, så får vi sagt de rigtige ting i den rigtige rækkefølge, at der er styr på alle de andre ting i det. Det gør jo også, at jeg sætter mig ikke bare ned og siger: "Nu er jeg bare her for at modtage undervisning". Så på den måde er jeg jo alligevel på en eller anden måde "på".* (Klyngekoordinator)

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at den eksterne facilitator ikke fuldt ud kan erstatte klyngekoordinatoren. Klyngekoordinatoren har fortsat en central rolle – ikke mindst i forhold til at forberede den eksterne facilitator på samarbejdet samt introducere de særlige gruppedynamikker, der gør sig gældende i klyngen (se afsnit 3.2).

3.4 Opsamling

Klyngekoordinatorer og -medlemmer forventer, at ekstern facilitering både bidrager til struktur i mødet og understøtter gode gruppedrøftelser. Der forventes også et fagligt udbytte i form af nye perspektiver og ekspertviden, hvor facilitatorerne kan tilføre indsigt i organisering, samarbejde og ledelse i almen praksis. Når facilitatorerne kan perspektivere klyngens data og erfaringer i forhold til andre klynger, opleves det som særligt værdifuldt.

Hvis facilitatorernes bidrag begrænser sig til mødeledelse uden faglig perspektivering, opleves udbyttet som mindre tydeligt. Det er centralt for deltagerne, at møderne giver plads til refleksion, men klyngepakkens tætpakkede indhold kan hæmme denne proces og nogle gange efterlade facilitatorerne i en begrænset rolle som "agendaholdere".

Facilitatorerne spiller en vigtig rolle i at skabe et trygt og tillidsfuldt rum for dialog, særligt i følsomme diskussioner. Manglende kendskab til gruppens kultur kan dog i nogle tilfælde føre til det modsatte.

For klyngekoordinatorerne giver ekstern facilitering mulighed for at deltage mere aktivt i faglige drøftelser, men de har fortsat et ansvar for koordinering og rammesætning af mødet. Ekstern facilitering erstatter derfor ikke koordinatorens rolle.

4 Konklusion

Denne erfaringsopsamling havde til formål, at undersøge, hvordan ekstern facilitering udspiller sig i kvalitetsklyngerne i almen praksis, og hvilket udbytte klyngekoordinatorer og klyngemedlemmer oplever. Undersøgelsen er baseret på observation og interviews i forbindelse med klyngemøder i fem kvalitetsklynger med deltagelse fra tre forskellige eksterne facilitatorer og med udgangspunkt i en bestemt klyngepakke. Undersøgelsen har inden for disse rammer givet et indblik i, hvad klyngerne kan få ud af ekstern facilitering, og hvilke forhold der skal være opmærksomhed på i samspillet mellem ekstern facilitator og klyngen.

Oplevet udbytte af ekstern facilitering: mellem struktur og nye perspektiver

Undersøgelsen bekræfter helt overordnet tidligere undersøgelser, der har vist, at det er vigtigt, hvordan klyngemøderne forløber, og at mødelederen – uanset om det er klyngekoordinatoren eller en ekstern facilitator – har en vigtig rolle (Madsen et al., 2020; 2022).

Klyngemøderne er relativt korte, og der er store forventninger til, at den enkelte praktiserende læge får noget med hjem. Eksterne facilitatorer har i denne undersøgelse bidraget positivt til flere af de observerede klyngemøder ved at:

- sørge for at styre mødets dagsorden og sikre, at alle dele af klyngepakken gennemføres
- afsætte tid og rammer for klyngens vidensdeling og drøftelser på møderne, der kan give inspiration til en ændret praksis eller bekræftelse af en eksisterende praksis
- tilføje faglige indsigter af særlig relevans for mødets tema, som bibringer klyngemedlemmernes interne drøftelser nye perspektiver.

På linje med anden litteratur (Madsen et al., 2020; Rohrbasser et al., 2022; Zaher & Ratnapalan, 2012) peger denne undersøgelse på, at ekstern facilitering kan være et relevant virkemiddel i klyngemodellens værktøjskasse, der kan bidrage positivt til klyngemøders styring og struktur, til gruppedynamikker og -diskussioner blandt klyngens medlemmer samt til klyngekoordinatorernes mulighed for at indgå i klyngemøderne på lige fod med de øvrige klyngemedlemmer.

I litteraturen om mødefacilitering mere bredt diskuteres det dog, om ekstern facilitatorers kendskab til det faglige emne er en fordel. Her peges fx på, at fagkendskab giver den eksterne facilitator mulighed for at bidrage med faglige indsigter,

fortolkninger m.m., men kan også have den ulempe, at mødedeltagere vil orientere sig mod facilitatorens udsagn og agere mindre frit i diskussionerne (Miranda & Bostrom, 1999). I denne undersøgelse fremhæves fagkendskab imidlertid mere entydigt som et værdsat bidrag ved ekstern facilitering, idet mødernes struktur og proces i højere grad opleves som elementer, som kan håndteres internt i klyngerne.

Ekstern facilitering i samspil med klyngerne og klyngepakken

I undersøgelsen finder vi dog også frem til, at der er en række balancer og hensyn at have for øje ved ekstern facilitering:

- Facilitatoren forventes både at sikre, at indholdet præsenteres som planlagt, og at mødet forløber efter hensigten, samtidig med at der skabes rum for lokal tilpasning og diskussioner
- Facilitatoren skal kunne bryde uhensigtsmæssige gruppedynamikker og samtidig indgå i og respektere klyngens eksisterende kultur
- Facilitatoren skal kunne bibringe faglige indsigter til mødet og samtidig anvende klyngens egne data samt skabe plads til klyngemedlemmernes egne erfaringer.

Det er inden for disse spænd, at den eksterne facilitator skal navigere både i forberedelserne forud for mødet og undervejs i mødet.

Der ses i undersøgelsen eksempler på, at klyngekoordinator og klyngemedlemmer ikke altid oplever, at forventningerne til ekstern facilitering indfries. Her kan der være tale om manglende forventningsafstemning – fx om prioritering og vægtning af ovenstående balancer – men det er også tydeligt, at den eksterne facilitators mulighedsrum er tæt forbundet til klyngepakkens format og struktur.

Forventningen om, at facilitatoren sikrer nok tid til klyngens egne drøftelser, er fx begrænset af den tid, der er til rådighed for mødet, og at klyngepakkens program er relativt omfattende. Det samme gælder forventningen om, at den eksterne facilitator byder ind med særlig viden og nye perspektiver: Et element, som der ikke er afsat eksplicit tid til, men som kan tilføjes afhængigt af den retning, klyngens egne drøftelser tager.

Denne undersøgelse peger på, at den eksterne facilitator ikke kan gøre noget ved klyngepakkens program og klyngemødernes format, men de kan bidrage til at kvalificere mødernes forløb og indhold, hvilket fremstår som væsentligt at forventningsafstemme forud for møderne.

Er ekstern facilitering altid relevant?

Trods positive erfaringer med ekstern facilitering fremstår det også som en væsentlig konklusion, at ekstern facilitering ikke opleves som nødvendigt eller givtigt i alle klynger eller til alle typer af klyngemøder. I denne undersøgelse har vi arbejdet med et design, hvor ekstern facilitering undersøges i relation til et begrænset antal klynger og i relation til klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'. Dette design egner sig ikke til at drage konklusioner om, hvorvidt ekstern facilitering tager sig forskelligt ud eller medfører forskellige typer af udbytte afhængig af klyngens størrelse eller det faglige emne.

Undersøgelsen giver dog anledning til at pege på nogle af de forhold, der kan være afgørende for relevansen af ekstern facilitering:

- **Emnet:** Der er med klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' tale om et emne, som ligger uden for de praktiserende lægers primære faglighed, men som i nogle tilfælde har ligget inden for den eksterne facilitators faglighed. I de tilfælde har ekstern facilitering vist sig at have et potentiale i forhold til at bringe ny viden og nye perspektiver på ledelse og organisering i almen praksis ind i klyngemødet. Når emnet er mere klinisk og lægefagligt, har nogle klynger lige så god erfaring med at stå for faciliteringen selv, men så invitere eksterne oplægsholdere til at bidrage med fagligt input.
- **Tillid i klyngen:** Den specifikke klyngepakke vedrører desuden et emne – herunder ledelsesstil, og hvordan man har valgt at styre sin praksis – som kan opfattes som personligt og derfor særligt sårbart at diskutere i en stor gruppe. Lægernes kendskab og tillid til hinanden internt i klyngen kan i sig selv være faciliterende for drøftelser af mere følsomme emner. I klynger med høj grad af tillid kan behovet for ekstern facilitering opleves som mindre nødvendigt, særligt hvis det primære bidrag opleves at være styring af dagsordenen.

En større undersøgelse, hvor der ses på et bredere udsnit af klyngemøder, vil formentlig kunne belyse andre forhold med betydning for, hvornår ekstern facilitering er relevant og nødvendig.

Ovenstående peger imidlertid på, at ekstern facilitering ikke i sig selv bidrager til oplevet udbytte af klyngemøderne, men skal ses i samspil med både klyngen, klyngepakken og det konkrete emne for klyngemødet.



Dokumentation

5 Metode

Formålet med denne erfaringsopsamling er at belyse, hvordan klyngemedlemmer, klyngekoordinatorer og facilitatorer oplever brugen af ekstern facilitering i forbindelse med klyngemøder. Erfaringsopsamlingen er baseret på to kvalitative metoder: observationer af klyngemøder samt kvalitative interviews med klyngemedlemmer, klyngekoordinatorer og facilitatorer. Kombinationen vurderes som velegnet, da observationerne giver indblik i facilitatorernes bidrag i praksis, mens interviewene belyser aktørernes erfaringer med ekstern facilitering.

Fokus med erfaringsopsamlingen var at undersøge følgende:

- Hvordan udfoldes den eksterne facilitators rolle på møderne i samspil med klyngekoordinator og klyngemedlemmer?
- Hvilke aspekter af den eksterne facilitering får betydning for, hvordan klyngemøderne gennemføres?
- Hvordan oplever klyngemedlemmer og klyngekoordinatorer udbyttet af møderne, når en ekstern facilitator deltager?

En erfaringsopsamling er ikke en effektevaluering, men skal i stedet forstås som en procesevaluering med fokus på, hvordan ekstern facilitering gennemføres, hvilke udfordringer der kan opstå undervejs, og hvordan centrale aktører oplever, at faciliteringen bidrager til klyngemødet.

5.1 Deltagere og rekruttering

Erfaringsopsamlingen bygger på dataindsamling i fem klynger, som har modtaget ekstern facilitering, samt interviews med tre eksterne facilitatorer. Formålet med at rekruttere fem klynger har været at sikre en vis bredde i datagrundlaget og dermed muligheden for at indfange variationer i erfaringer og praksisser. Samtidig er der tale om et relativt lille sample, hvilket betyder, at materialet ikke giver grundlag for at drage kausale konklusioner om effekter af forskellige variationer af ekstern facilitering. Undersøgelsen tilstræber bredde i perspektiver ved at indsamle erfaringer fra både facilitatorer, klyngemedlemmer og klyngekoordinatorer. Dette gør det muligt at identificere både gennemgående mønstre og eventuelle modstridende perspektiver på ekstern facilitering.

5.1.1 Udvælgelse af klynger

Empiriindsamlingen tog udgangspunkt i erfaringer med klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' i fem klynger, der i efteråret 2024 og foråret 2025 bestilte klyngepakken og afviklede mødet med udgangspunkt heri. Klyngerne blev udvalgt på baggrund af følgende brede kriterier:

- Bestilling af klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab' med ekstern facilitator.
- Prioriteret geografisk placering i Region Hovedstaden eller Region Sjælland. Dette blev dog udvidet undervejs i dataindsamlingen for at styrke rekrutteringsgrundlaget, og der indgår derfor også klynger fra de øvrige regioner i undersøgelsen.
- Om muligt deltagelse af klynger, som også havde gennemført et møde med udgangspunkt i klyngepakken 'Trivsel og samarbejde' (KiAPs anden klyngepakke inden for samme emneområde, men uden ekstern facilitering).

KiAP stod for den indledende information om erfaringsopsamlingen til klyngerne og indhentede indledende tilsagn om klyngernes deltagelse heri. Ved bestilling af klyngepakken spurgte KiAP klyngekoordinatoren, om VIVE måtte deltage i klyngemødet, og om klyngekoordinatoren ville deltage i interview og stå for at formidle kontakt til klyngemedlemmer som led i interviewundersøgelsen. Ved positivt tilsagn fra klyngekoordinatorerne videregav KiAP kontaktoplysninger med henblik på, at klyngekoordinator og VIVE efterfølgende kunne træffe videre aftaler om mødedeltagelse, interview mv.

Da bestilling af klyngepakken var det centrale kriterium for klyngernes deltagelse, kunne dataindsamlingen kun følge den takt, hvormed bestillingerne kom ind, hvilket medførte en mere langstrakt proces end oprindeligt forventet.

5.1.2 Rekruttering af interviewpersoner

Ved nogle observationer blev klyngekoordinatorer og klyngemedlemmer spurgt, om de havde lyst til at deltage i interviewundersøgelsen. I andre tilfælde foregik kontakten gennem klyngekoordinatoren, som formidlede kontaktinformationer til 1-2 klyngemedlemmer. Dette rekrutteringsdesign indebærer en risiko for, at det primært er særligt aktive eller engagerede deltagere, der deltog, og det kan derfor ikke udelukkes, at der er perspektiver på ekstern facilitering, som ikke indgår i undersøgelsen.

Efter klyngemøderne viste der sig desuden udfordringer i rekrutteringen, idet det i nogle tilfælde var vanskeligt at indgå aftaler om interviews (se Tabel 5.1). Årsagerne

til manglende interviewaftaler omfattede tidspres blandt deltagerne samt andre presserende opgaver og organisatoriske reformer.

Tabel 5.1 Oversigt over dataindsamling

Deltagere	Observation	Interviews
Klynge A	1 stk. (2,5 timer)	1. Klyngekoordinator (37 min.) 2. Klyngemedlem (26 min.) 3. Klyngemedlem (24 min.)
Klynge B	1 stk. (3 timer)	4. Klyngekoordinator (45 min.) 5. Klyngemedlem (29 min.)
Klynge C	1 stk. (3 timer)	6. Klyngekoordinator (36 min.) 7. Klyngemedlem (23 min.) 8. Klyngemedlem (25 min.)
Klynge D	1 stk. (3 timer)	-
Klynge E	1 stk. (3 timer)	9. Klyngekoordinator (48 min.) 10. Klyngemedlem (21 min.)
Facilitatorer	-	11. Facilitator (50 min.) 12. Facilitator (30 min.) 13. Facilitator (31 min.)

Kilde: VIVE.

5.2 Observationer af klyngemøder

Formålet med observationerne var at opnå en nuanceret forståelse af de interaktioner, der karakteriserede klyngemøderne og den eksterne facilitering. Der blev foretaget observationer af klyngemøderne i de fem klynger med fokus på flere centrale aspekter:

- For det første blev klyngemødernes forløb observeret, herunder hvordan møderne var tilrettelagt, og på hvilken måde klyngemedlemmernes erfaringer og perspektiver på emnet blev inddraget i diskussionerne.
- For det andet blev den eksterne facilitators rolle på mødet undersøgt, herunder hvordan facilitatoren bidrog til mødernes fremdrift og til at motivere klyngemedlemmerne. Observationerne omfattede også, om og hvornår facilitatoren blev udfordret i sin rolle.

- Endelig blev samspillet mellem klyngekoordinator og facilitator observeret, herunder hvordan og på hvilke tidspunkter klyngekoordinatoren spillede en aktiv rolle under mødet.

Observatøren holdt sig i baggrunden under klyngemøderne og placerede sig ved et af bordene, hvor der blev taget feltnoter uden aktiv deltagelse i diskussionerne (Emerson et al., 2011; Moyles, 2002). Samtidig blev der i pauserne holdt ad hoc-samtaler med deltagerne for at indhente umiddelbare indtryk og perspektiver. Observationerne blev desuden anvendt som baggrund for tilrettelæggelsen af efterfølgende interviews, idet de gav mulighed for at referere til konkrete oplevelser og temaer, der var observeret under klyngemøderne.

5.3 Kvalitative interviews

Interviews blev gennemført med forskellige fokus i relation til hhv. klyngekoordinatorer, klyngemedlemmer eller eksterne facilitatorer. Blandt klyngemedlemmer var formålet at få indblik i deres erfaringer fra mødet samt deres vurdering af udbyttet sammenlignet med andre klyngemøder med eller uden ekstern facilitering. Klyngekoordinatorernes interviews fokuserede på deres oplevelse af mødet, forberedelsen i samarbejde med facilitator, deres egen rolle under mødeafviklingen i forhold til andre klyngemøder samt deres oplevelse af mødets udbytte. I interviews med facilitatorerne var fokus på, hvordan de opfattede deres rolle, hvilke forventninger de havde til deres eget bidrag, og hvilke udfordringer de havde mødt undervejs.

5.3.1 Interviews med klyngemedlemmer

I forlængelse af klyngemøderne blev der gennemført korte interviews med 1-2 klyngemedlemmer fra hver klynge. Interviewene havde fokus på at undersøge, hvad den eksterne facilitator bidrog med under mødet. Interviewene fokuserede derfor på klyngemedlemmernes oplevelse af klyngemødet, herunder:

- Den overordnede oplevelse af, om mødet var godt og bidrog med brugbar viden og indsigt om emnet, samt hvilken rolle facilitatoren spillede i denne sammenhæng
- Om der var elementer af mødet, der var særligt velegnede i forhold til diskussion af dagens emne, og hvilken rolle facilitatoren havde heri
- Om deltagerne ved mødets afslutning følte sig afklaret med mulige udviklingsområder i egen klinik (evt. også i forhold til samarbejde på tværs af klyngens

medlemmer), hvordan de kunne og ville arbejde videre med emnet, samt hvilken rolle facilitatoren havde haft i denne proces.

Der blev afholdt seks interviews med klyngemedlemmer, som blev gennemført via telefon og varede mellem 21 og 29 minutter. Alle interviewpersoner modtog et oplysningsbrev med information om projektet, deres deltagelse og databehandling.

Vi forventede, at klyngemedlemmerne kunne have vanskeligt ved at skelne mellem betydningen af den eksterne facilitator, selve mødetemaet og de øvrige elementer af klyngepakken 'Samarbejde og fællesskab'. Dette blev forsøgt imødekommet på følgende måder:

- Om muligt blev klyngemedlemmerne bedt om at forholde sig til møder med samme tema, men uden ekstern facilitering, for at skabe et bedre sammenligningsgrundlag i forhold til andre møder. Dette skete, hvis klyngen tidligere havde gennemført klyngepakken 'Trivsel og arbejdsglæde'.
- Hvis der ikke fandtes tidligere erfaringer med lignende temaer, blev klyngemedlemmerne bedt om at forholde sig til faciliteringen på det specifikke møde med henblik på at fokusere undersøgelsen på den eksterne facilitators bidrag.

Det er dog en metodisk svaghed ved undersøgelsen, at betydningen af facilitering og de øvrige elementer af klyngemødet, såsom klyngepakken og temaet, ikke kan adskilles, uanset spørgeguide.

5.3.2 Interviews med klyngekoordinatorer

Der blev også gennemført interviews med klyngekoordinatorer i de udvalgte klynger. Disse interviews tog udgangspunkt i de samme spørgsmål, som blev stillet til klyngemedlemmerne. Derudover havde interviewene fokus på klyngekoordinatorernes vurdering af, om den eksterne facilitator bidrog med noget, som de selv ikke kunne, hvad dette "andet" bestod i, og hvilken indflydelse de vurderede, at dette havde på klyngemødets udbytte samt faciliteringen af mødet. Spørgerammen blev derudover udvidet med supplerende spørgsmål om potentialerne ved ekstern facilitering mere generelt, fx ved møder med et mere klinisk indhold.

Der blev afholdt fire interviews med klyngekoordinatorer, som blev gennemført enten fysisk, som videomøde eller via telefon. Interviewene varede mellem 36 og 48 minutter. Alle interviewpersoner modtog et oplysningsbrev med information om projektet, deres deltagelse og databehandling.

5.3.3 Interviews med facilitatorer

Oprindeligt var det planlagt, at der skulle afholdes et gruppeinterview med facilitatorerne. Dette skulle foregå i forlængelse af et møde i KiAP-regi med de eksterne facilitatorer, når klyngepakken var afprøvet i de første klynger, og de første erfaringer var indhentet. Formålet med mødet var at samle erfaringer til brug for den videre gennemførelse af klyngepakken. Efterspørgslen på klyngepakken var dog ikke så stor som forventet, og ovenstående møde blev ikke gennemført. Derfor blev interviewene gennemført enkeltvis med de eksterne facilitatorer, som havde deltaget på de observerede klyngemøder.

Der blev afholdt tre interviews med facilitatorer, som blev gennemført enten fysisk, som videomøde eller via telefon. Interviewene varede mellem 30 og 50 minutter. Alle interviewpersoner modtog et oplysningsbrev med information om projektet, deres deltagelse og databehandling.

5.4 Analyseproces

Alle interviews blev optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet ved hjælp af softwaren Dictus. Transskriptionerne blev efterfølgende gennemgået og læst af begge projektdeltagere for at kunne udlede centrale mønstre og temaer i forhold til erfaringerne med ekstern facilitering af klyngemøderne.

Analyserne blev gennemført med udgangspunkt i en induktiv tematisk tilgang (Clarke et al., 2015), hvor temaer blev identificeret på baggrund af materialets indhold snarere end på forhånd fastlagte kategorier. Processen var iterativ, og temaer blev løbende diskuteret blandt projektdeltagerne.

Ligesom ved gennemførelse af interviews er det også vanskeligt ved analyseprocessen at adskille betydningen af ekstern facilitering og de øvrige elementer af klyngemødet, såsom klyngepakken og temaet. Vi har forsøgt at imødekomme denne svaghed ved eksplicit at vise, hvor temaet for klyngepakken spiller ind på både forventninger og udbytte, og hvor der er tale om mere generelle fund i forhold til ekstern facilitering.

Litteratur

Bundgaard, M., Jarbøl, D. E., Søndergaard, J., Kousgaard, M. B., Wehberg, S., & Pedersen, L. B. (2022). Quality clusters in general practice: associations between cluster organization and general practitioners' self-reported benefits. *Family Practice*, *39*(5), 852-859.

Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3rd ed., pp. 222–248). SAGE Publications.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes* (2nd ed.). The University of Chicago Press.

KiAP (2023). *Udbytte og tilfredshed med klyngearbejdet: En spørgeskemaundersøgelse til landets praktiserende læger i 2023*. KiAP– Kvalitet i Almen Praksis.

Kousgaard, M. B., Mikkelsen, T. H., Bundgaard, M., Madsen, M. H., Klausen, M. B., Kristensen, M. T., ... & Søndergaard, J. (2022). Introducing quality clusters in general practice–a qualitative study of the experiences of cluster coordinators. *BMC Primary Care, 23*(1), 1-10.

Madsen, M. H., Klausen, M. B., Kousgaard, M. B., Bundgaard, M., Mikkelsen, T. H., Kristensen, M. A. T., Kjellberg, P. K., & Søndergaard, J. (2020). *Kvalitetsklynger i almen praksis: En kvalitativ undersøgelse af klyngernes første år*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Madsen, M. H., Klausen, M. B., Kousgaard, M. B., Fredslund, E. K., Bundgaard, M., Jarbøl, D. E., Kjellberg, J., Kjellberg, P. K., & Søndergaard, J. (2022). *Kvalitetsklynger i almen praksis: Klyngernes organisering, arbejde og udbytte*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Miranda, S. M., & Bostrom, R. P. (1999). Meeting facilitation: Process versus content interventions. *Journal of Management Information Systems*, *15*(4), 89-114

Moyles, J. (2002). Observation as a research tool. In M. Coleman & A R. J. Briggs (Eds.), *Research Methods in Educational Leadership and Management* (pp. 172-195). SAGE Publications.

Ravn, I. (2014). Training managers to facilitate their meetings: an intervention study. *International Journal of Management Practice*, *7*(1), 70-87.

Rohrbasser, A., Wong, G., Mickan, S., & Harris, J. (2022). Understanding how and why quality circles improve standards of practice, enhance professional development and increase psychological well-being of general practitioners: a realist synthesis. *BMJ Open*, *12*(5), 1-11.

Zaher, E., & Ratnapalan, S. (2012). Practice-based small group learning programs: systematic review. *Canadian Family Physician*, *58*(6), 637-642.