

Bilag 7: Rapport om vicechefer i Jordemoderforeningen

Formål og datagrundlag

Jordemoderforeningen har gennemført en rundringning blandt vicechefer for at få større viden om deres vilkår, arbejdsmiljø, motivation, samarbejdsrelationer og erfaringer med foreningen. Formålet er at identificere, hvordan Jordemoderforeningen bedst kan understøtte vicechefer og bidrage til strategien om at få flere ledere som medlemmer.

Rapporten bygger på 27 samtaler blandt de 55 vicechefer, der er medlemmer. I august 2026 er der 68 vicechefer i Danmark. Samtalerne varede 45-90 minutter. Alle regioner er repræsenteret, og der er stor variation i vicechefernes anciennitet.

Datamaterialet er overvejende kvalitativt. Resultaterne skal derfor læses som mønstre og pejlemærker og ikke som repræsentative konklusioner.

Hovedkonklusioner

Vicecheferne er stærkt motiverede af personaleledelse, faglig udvikling og muligheden for at skabe gode rammer for medarbejdere og fødende. Den gennemsnitlige arbejdsglæde er 7,9 ud af 10.

Mange oplever samtidig et stort tidspres. Stor arbejdsmængde, stort ledelsesspænd, driftsopgaver og uklare forventninger gør det vanskeligt at prioritere den relationelle og strategiske ledelse. Flere oplever også, at lønforskellen mellem leder og medarbejder ikke står mål med forskellen i ansvar.

Relationen til tillidsrepræsentanten er oftest konstruktiv og løsningsorienteret. Når samarbejdet halter, efterspørger vicecheferne større gensidig forståelse for roller og rammer som professionelle modparter – også fra Jordemoderforeningen. Det er særligt belastende, når lederne oplever, at deres intentioner om trivsel og medarbejdernes bedste bliver betvivlet.

Vicecheferne har en stærk faglig identitet, der udmønter sig i loyalitet over for Jordemoderforeningen. De vurderer faglige arrangementer, sparring og netværk for ledere meget værdifulde. Samtidig ønsker de tydeligere at mærke, at Jordemoderforeningen også er deres fagforening som ledere. Det gælder især i personalesager og spørgsmål om løn, ledervilkår og relationen til TR.

Uddannelse og behov

Vicechefernes uddannelsesbaggrund spænder fra ingen formel lederuddannelse til diplom-, kandidat- og masteruddannelser. Flere har gennemført regionale lederuddannelser, og nogle har erfaring som TR eller AMR. Der er derfor ikke ét fælles uddannelsesbehov.

Nyere ledere efterspørger især:

- tydelig introduktion til lederrollen og organisationen
- viden om personalejura, overenskomst og arbejdstidsregler
- hjælp til svære samtaler og personalesager
- støtte i overgangen fra kollega til leder.

Mere erfarne ledere efterspørger især:

- lederudvikling
- forandringsledelse
- hjælp til håndtering af arbejdsmiljø og organisatorisk udvikling
- supervision og netværk.

Jordemoderforeningen kan derfor arbejde med tilbud, der matcher ledernes forskellige erfaringer og behov.

Ledelsesspænd og arbejdspress

Det gennemsnitlige direkte ledelsesspænd er 39,6 medarbejdere pr. vicechef, og medianen er 40. Besvarelsene spænder fra 11 til 65 medarbejdere. Vicechefen med 11 medarbejdere har en deltidslederfunktion. Uden denne respondent er gennemsnittet 40,7.

Det store ledelsesspænd kombineret med omfattende drifts- og udviklingsopgaver begrænser tiden til personaleledelse. Det gælder både formelle opgaver som MUS, sygefraværssamtaler og tjenstlige samtaler og den løbende ledelse med nærvær, opfølgning, trivsel, faglig udvikling og konflikthåndtering.

Tid og arbejdsmængde er det mest gennemgående tema i samtalerne. Flere beskriver lange arbejdsuger, høj tilgængelighed, mange ad hoc-opgaver og vanskeligheder ved at holde fri. Vagtplaner, sygdom, bemanning, økonomi og praktiske problemer fylder og presser den ledelse, vicecheferne helst vil prioritere.

Flere oplever desuden, at ansættelse uden øvre arbejdstid er vanskelig at forene med et bæredygtigt arbejdsliv. De efterspørger tydeligere funktionsbeskrivelser og rammer for arbejdstiden. Der er blandt andet behov for dialog om, hvordan ansættelse uden øvre arbejdstid skal forstås i forhold til en ansættelse på 37 timer om ugen.

Mellemliderrollen og relationen til TR

Vicecheferne står i et krydspres mellem medarbejdere, TR, cheffledelse, HR, økonomiske krav og organisatoriske beslutninger. Flere beskriver deres rolle som at skulle oversætte og balancere hensyn i flere retninger.

Krydspreset er et grundvilkår i mellemliderrollen. Hvis vicecheferne skal lykkes, kræver det støtte til at håndtere dilemmaerne og tilstrækkelige organisatoriske rammer.

Relationen til TR beskrives generelt som god og konstruktiv. Flere oplever, at de kan spille hinanden gode og respektere hinandens roller, også når de står som modparter i en sag.

Enkelte beskriver dog situationer, hvor uenighed i personsager bliver personlig. Her efterspørger vicecheferne større gensidig forståelse for roller og rammer som professionelle modparter.

TRIO-arrangementerne fremhæves positivt som et forum for fælles information og samarbejde. Fælles undervisning af TR'er og vicechefer kan på sigt være en mulighed for at styrke relationen yderligere.

Stress og ledernes arbejdsmiljø

13 af de 27 vicechefer, svarende til 48 procent, angiver, at de har følt sig stressede inden for de seneste 14 dage. Besvarelsene peger også på mulige regionale forskelle. I Region Hovedstaden gælder det 4 ud af 5 respondenter, i Region Sjælland 4 ud af 6 og i Region Midtjylland 3 ud af 9. Datagrundlaget er dog for lille til at dokumentere regionale forskelle.

Belastningen kan ikke alene forklares med størrelsen på ledelsesspændet. Lange arbejdsuger, manglende pauser, aflyst ferie, mange samtidige opgaver, følelsesmæssigt krævende personalesager og manglende adgang til lederkolleger nævnes også.

Flere forsøger at regulere belastningen ved at blokere kalenderen, arbejde hjemme eller tage fri senere. Det rejser spørgsmålet om, hvad den enkelte leder selv kan forventes at håndtere, og hvad der må ses som et organisatorisk ansvar.

Motivation og arbejdsglæde

Vicechefernes motivation handler især om:

- at gøre en forskel for medarbejderne
- at skabe gode rammer og et bedre arbejdsmiljø
- at udvikle jordemoderfaget og organisationen
- at få indflydelse på beslutninger
- at understøtte medarbejdere og faglige initiativer.

Blandt de 26 respondenter, der har angivet et entydigt tal, er arbejdsglæden i gennemsnit 7,9 ud af 10.

Glæden knytter sig især til at se medarbejdere lykkes, påvirke rammer og faglig udvikling og være del af et velfungerende lederfællesskab.

Undersøgelsen viser ikke en direkte sammenhæng mellem stort ledelsesspænd og lavere arbejdsglæde. Udfordringen er i højere grad, om rammerne gør det muligt at udøve den ledelse, der motiverer vicecheferne.

Undersøgelsen viser altså også, at stress og arbejdsglæde kan eksistere samtidig. Vicechefer, der har oplevet stress, angiver en gennemsnitlig arbejdsglæde på 7,5 mod 8,2 blandt dem, der ikke har oplevet stress. Høj arbejdsglæde kan derfor ikke i sig selv tages som tegn på et bæredygtigt lederarbejdsliv.

Loyalitet og overvejelser om udmeldelse

Vicecheferne udtrykker stor loyalitet over for Jordemoderforeningen og det jordemoderfaglige fællesskab. Samtidig har 11 ud af 27, svarende til 41 procent, overvejet at melde sig ud.

Loyaliteten knytter sig især til professionen, fællesskabet og ønsket om en stærk organisation, der kan tale jordemødrenes sag.

Overvejelser om udmeldelse opstår især, når vicecheferne ikke føler sig set eller understøttet som ledere. Det gælder blandt andet spørgsmål om løn og ledervilkår og situationer, hvor Jordemoderforeningen opleves mere som medarbejdernes end som ledernes organisation.

Resultatet peger på behovet for tydeligt at vise vicecheferne, at Jordemoderforeningen også er deres fagforening i lederrollen.

Kommunikation og tilbud

Vicecheferne har for en dels vedkommende ikke tid til sociale medier, Tidsskrift for Jordemødre og nyhedsbreve. Direkte og anvendelig kommunikation som LederNyt, prioriteres højere.

12 af de 27 bruger Lederforum, mens 15 ikke gør. Brugerne fremhæver relevant og praktisk indhold, men efterspørger bedre søgbarhed og mere lederrettet information om blandt andet lokalaftaler, overenskomst, løn og personalejura.

Samtalerne rundede af med at spørge til fire forskellige potentielle og eksisterende konkrete tilbud, som blev vurderet meget værdifulde:

- Lønforhandling ved ansættelse: 9,4 ud af 10.
- Ledersparring blandt de syv brugere: 9,1 ud af 10.
- Netværk og sparring med andre ledere: 8,4 ud af 10.
- Ledelsesfaglige oplæg: 8,4 ud af 10.

Samtalerne peger på behov for tydelig lederrettet rådgivning, mere proaktiv støtte til løn og vilkår, praksisnær lederudvikling, netværk og tilbud, der er lette at deltage i geografisk og tidsmæssigt.

Onboarding, rolleklarhed og lederidentitet

Overgangen til leder er ikke altid tilstrækkeligt struktureret. Flere beskriver starten som præget af learning by doing og uklare forventninger.

Nyere ledere efterspørger især klarhed over ansvar, forventninger, opgaveafgrænsning og adgangen til støtte om HR, løn, jura og drift. Overgangen fra kollega til leder fylder også.

Kollegial sparring og mentorstøtte opleves som værdifuldt, men tid og organisatoriske rammer kan begrænse udbyttet.

Jordemoderforeningens eksisterende ledersparring vurderes meget positivt. Det peger på et potentiale for et mere struktureret tilbud til nye vicechefer, hvor netværk, praksisnær sparring og eventuel mentorstøtte tænkes sammen.

Regionale tendenser

Datagrundlaget er for lille til at dokumentere regionale forskelle. Enkelte forskelle kan dog være relevante som opmærksomhedspunkter.

I Region Nordjylland har de tre respondenter et gennemsnitligt ledelsesspænd på cirka 48 medarbejdere mod cirka 40 samlet. De efterspørger også større lokal forankring af Jordemoderforeningens aktiviteter.

I Region Hovedstaden er tilbøjeligheden til at anbefale medlemskab lavere end i materialet samlet set, cirka 7,2 mod 8,9. De kvalitative svar rummer desuden flere kritiske eksempler på dialogen i konkrete leder- og medarbejdersager. Ligesom 4 af de 5 vicechefer fra Region Hovedstaden har oplevet stress inden for de seneste 14 dage.

Der ses altså mulige regionale forskelle i oplevelsen af stress. Ingen af forskellene kan generaliseres på baggrund af det nuværende datagrundlag.

Indsatsområder, hvor Jordemoderforeningen skal gøre mere

Samtalerne peger samlet på fem indsatsområder for Jordemoderforeningen, hvor vi kan styrke vores indsats for ledere. Indsatsområderne er ikke nye, men samtalerne viser, hvordan vi konkret styrker og videreudvikler områderne:

- **Tydeligere lederrettet rådgivning:** Som beskrevet oplever lederne et dilemma i, at foreningen repræsenterer både medarbejdere og ledere. Det bliver især synligt i personalesager, partshøringer og konflikter med TR. Nogle ønsker, at foreningen tidligere kontakter lederen og hører lederens perspektiv. Derfor skal det være klart, hvem lederne kan kontakte, hvad rådgivningen omfatter, og hvordan fortrolighed og eventuelle interessekonflikter håndteres.
- **Mere proaktiv støtte til løn og vilkår:** Løn fylder også meget, og selv om der er stor tilfredshed med hjælp til forhandling ved ansættelse, ønskes der mere understøttelse til den årlige lønforhandling. Ud over konkret lønforhandling efterspørges viden om lønniveauer, sammenligningsgrundlag, ledervilkår og sparring på lokal argumentation.
- **Netværk og praksisnær lederudvikling:** Selv om det er svært at finde tid til det efterspørges faciliterede ledernetværk og faglige arrangementer, som giver mulighed for at drøfte dilemmaer og de udfordringer mellemliderpositionen indeholder. På den baggrund vil vi tage initiativ til at relancere vicechefnetværk og tilbyde webinarer mm.
- **Mere fokus på rammer for et bæredygtigt lederarbejdsliv:** Rammerne for lederjobbet er en væsentlig udfordring bl.a. med en stor ubalance mellem krav, opgaver og tid og et meget stort lederspænd. Det kræver større fokus på rammerne for ledelse. Dette vil vi arbejde med både når vi klæder ledere på til forhandling, i onboarding og ikke mindst i vores eksterne kommunikation, hvor vi i første omgang vil sætte fokus på lederspænd. Det øgede fokus bliver suppleret med en ramme til funktionsbeskrivelse. Altså et redskab, der kan give den enkelte vicechef et argumentationsgrundlag i forhandlinger af løn og vilkår samt mulighed for at spore udvikling i portefølje.
- **Styrket relation og samarbejde mellem ledere og TR:** Det er behov for at arbejde mere med det gode konstruktive samarbejde mellem ledelse og TR. Vi vil her bl.a. planlægge foreningens informationer og aktiviteter, så ledere og TR i videst muligt omfang får information sammen og mulighed for at udveksle erfaring og synspunkter. TRIO-arrangementerne nævnes positivt som et forum, hvor TR og vicechefer får fælles

information og tid til at arbejde konstruktivt sammen. Derfor planlægges det at afholde en TRIO-dag igen i 2027.

Metode

To medarbejdere i Jordemoderforeningen kontaktede samtlige 55 vicechefer, der er medlemmer. De to medarbejdere fordelte opkaldene mellem sig, så ingen kontaktede vicechefer, som de havde en personlig relation til. Dette blev gjort for at reducere risikoen for bias i samtalerne.

Der blev gennemført 27 semistrukturerede kvalitative og kvantitative interview ud fra en fælles spørgeguide. Region Midtjylland har ni respondenter, Region Sjælland seks, Region Hovedstaden fem, Region Syddanmark fire og Region Nordjylland tre.

Interviewerne registrerede svarene under samtalerne og drøftede løbende de gennemgående temaer. Data blev efterfølgende renskrevet og behandlet med AI som led i udarbejdelsen af rapporten. AI-outputtet er valideret og gennemskrevet.

Samtalerne havde fokus på at få hovedpointerne frem og give medlemmerne plads til at fortælle. Data er derfor ikke ordrette gengivelser, men afspejler det udtrykte. Enkelte citater er desuden tilpasset for at beskytte respondenternes anonymitet.