

Datum:  
2026-05-27Diarienummer:  
ALN-2025-00587Vård- och omsorgsförvaltningen  
**Tjänsteskrivelse**

Äldrenämnden

Handläggare:  
Daniel Rosenfeld

## Arbetet med psykologisk trygghet

### Förslag till beslut

Äldrenämnden beslutar

1. **att** lägga informationen till handlingarna, samt
2. **att** ge förvaltningen i uppdrag att revidera strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet till september 2026.

### Ärendet

Nämnden arbetar med att stärka den psykologiska tryggheten hos medarbetarna inom ramen för sin verksamhetsplan. Förvaltningen har därför tagit fram Strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025-2027 som ett led i att samordna och styra detta arbete. Nämnden fick i oktober 2025 information om ditintills genomfört arbete.

I föreliggande ärende lämnas aktuell information, exempelvis om den uppföljande enkätundersökning som genomförts under maj 2026.

### Beredning

Ärendet har beretts av vård- och omsorgsförvaltningen.

### Föredragning

Mot bakgrund av flera allvarliga händelser inom Uppsala kommuns vård- och omsorgsverksamhet har frågan om förekomst av tystnadskultur uppmärksammats. Bland annat i den granskning kommunstyrelsen mottog den 1 juli 2025 (§ 223). Omsorgsnämnden/Äldrenämnden arbetar aktivt med att motverka tystnadskultur och har i sin verksamhetsplan åtgärder som syftar till att stärka medarbetarnas psykologiska trygghet.

### *Psykologisk trygghet kontra tystnadskultur*

Psykologisk trygghet innebär en gemensam upplevelse i en grupp att det är tryggt att ta mellanmänskliga risker. Det innebär att medarbetare vågar uttrycka idéer, frågor och kritik, kan påtala misstag och risker samt inte är rädda för negativa konsekvenser, bestraffning eller att bli nedvärderade (Edmondson, 1999).

Tystnadskultur är ett etablerat mönster i en organisation där medarbetare systematiskt avstår från att uttrycka kritik, problem eller avvikande uppfattningar. Detta kan bero på bristande psykologisk trygghet exempelvis på grund av hur bemötandet från kollegor och chef fungerar men även påverkas av andra faktorer såsom risken att i sitt arbete utsättas för hot och våld.

### *Genomfört arbete*

Vård- och omsorgsförvaltningen tog under 2025 fram en strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet. Denna strategi syftar till att skapa och utveckla en hållbar och god arbetsmiljö där medarbetare och chefer kan uttrycka sig öppet, utan rädsla för negativa konsekvenser.

I oktober 2025 fick nämnden (§ 121) information om ditintills genomfört arbete. Exempelvis om det informationsmaterial som gått ut till samtliga verksamhetschefer samt om den enkätundersökning som genomfördes under april 2025. Enkäten riktades till samtliga medarbetare inom vård- och omsorgsförvaltningen och bestod av sju frågor om bland annat arbetsmiljö, möjligheten att be om hjälp, hurvida man pratar om misstag och kan påtala brister. Totalt svarade 1 193 medarbetare (32 % svarsfrekvens). Av dessa uppgav 76 % att de känner sig trygga att uttrycka förbättringsförslag, ta upp avvikelser och prata med sin chef. Resultatet bedömdes behöva tolkas med viss försiktighet på grund av den låga svarsfrekvensen.

En uppföljande mätning har nu genomförts (maj 2026). I hela vård- och omsorgsförvaltningen svarade 2391 personer vilket innebär en svarsfrekvens om ca 55 %). Av de svarande arbetar 1387 inom äldreomsorgen. Jämfört med föregående år har svarsfrekvens således ökat och resultatet bedöms vara mer tillförlitligt. Vad gäller att kunna uttrycka förbättringsförslag, be kollegor eller chef om hjälp samt bemötande från kollegor och chef uppgav mellan 75-85% av de svarande att det stämmer i hög eller mycket hög grad. Andelen som uppgav att man pratar om sina misstag samt får feedback av kollegor är något lägre där ca 65% anser att det stämmer i hög eller mycket hög grad.

Forskningen visar att cirka 70-75% av medarbetarna på svenska arbetsplatser upplever psykologisk trygghet. Resultatet av den nu genomförda mätningen bedöms ligga i linje med detta och står sig bra mot arbetsmarknaden i stort. Resultatet kommer behöva analyseras ytterligare för att kunna se nyanser och skillnader mellan olika verksamheter. Samtliga chefer i förvaltningen kommer få ta del av resultatet för de verksamheter de ansvarar för.

Vård- och omsorgsförvaltningen genomför under 2026, efter beslut av förvaltningsdirektören, ett ledarskapsprogram för samtliga chefer. Psykologisk trygghet och robust samarbetskultur ingår som en del av programmet. Därtill ingår arbetsrätt, interkulturellt ledarskap samt moment kring hur man åstadkommer ett nära ledarskap och att leda genom samtal.

Strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet ska inför 2027 revideras och utvecklas. Strategin ska integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet, systematiska

kvalitetsarbetet (inkl. avvikelshantering), patientsäkerhetsarbete och introduktion av nyanställda. Nämnden kommer få information den reviderade strategin och handlingsplanen i september 2026.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Förslag till beslut innebär inga ekonomiska konsekvenser.

### **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse daterad 260527

Vård- och omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund  
Förvaltningsdirektör