

Datum:
2026-08-28

Diarienummer:
OSN-2025-00581

Vård- och omsorgsförvaltningen
Tjänsteskrivelse

Omsorgsnämnden

Handläggare:
Cecilia Bernström, Daniel Rosenfeld

Revidering av strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025-2027

Förslag till beslut

Omsorgsnämnden beslutar

1. **att** lägga informationen om revideringen av strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025-2027 till handlingarna, samt
2. **att** från och med utgången av 2027 ska strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet införlivas i det systematiska arbetsmiljöarbetet, om inget annat beslutas.

Ärendet

Vid omsorgsnämndens sammanträde den 16 juni 2026 fick förvaltningen i uppdrag att i september återkomma med information om den reviderade strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet.

Strategin syftar till att stärka ett öppet, lärande och ansvarstagande arbetsklimat samt att motverka tystnadskultur inom förvaltningens verksamheter.

Arbetet utgår från kommunfullmäktiges uppdrag om förvaltningskultur och från nämndens inriktning att stärka trygghetsskapande åtgärder inom vård och omsorg.

Beredning

Ärendet har beretts av HR.

Föredragning

Psykologisk trygghet innebär att medarbetare kan uttrycka frågor, oro, misstag, förbättringsförslag och avvikande uppfattningar utan rädsla för negativa konsekvenser. Inom vård- och omsorgsverksamheten är detta en viktig förutsättning

för att risker och brister ska kunna identifieras tidigt och omsättas i lärande, kvalitetsutveckling och förbättrade arbetssätt.

Psykologisk otrygghet kan leda till att medarbetare avstår från att framföra synpunkter, rapportera brister eller ifrågasätta arbetssätt. Det kan i sin tur påverka arbetsmiljö, kvalitet och säkerhet negativt. Arbetet med psykologisk trygghet är därför en central del i förvaltningens arbete med att utveckla en öppen, tillitsbaserad och lärande arbetsmiljö.

Strategin ska bidra till ett tryggt arbetsklimat där frågor, synpunkter och förbättringsförslag kan hanteras sakligt, öppet och konstruktivt.

I den undersökning som genomfördes under våren uppgav majoriteten av medarbetarna, cirka 75–85 procent, att de upplever psykologisk trygghet inom förvaltningen. Resultaten bedöms vara jämförbara med motsvarande verksamheter nationellt.

Mål för arbetet

Målet är att chefer och arbetsgrupper ska ha den kunskap, de arbetssätt och det stöd som krävs för att skapa, stärka och bevara psykologisk trygghet. Arbetet ska bidra till en god arbetsmiljö, hög kvalitet i verksamheten och ett gott stöd till brukare.

Reviderad handlingsplan 2026

Handlingsplanen görs tillgänglig för samtliga medarbetare och behandlas i relevanta ledningsgrupper. Den ska omsättas i praktiken i det dagliga arbetet, exempelvis vid ledningsmöten, utbildningar, arbetsplatsträffar och enskilda samtal mellan medarbetare och chefer.

Arbetet med psykologisk trygghet är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är arbetsgivarens struktur för att fortlöpande undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp arbetsmiljön. Syftet är att förebygga ohälsa och olycksfall samt att skapa en god arbetsmiljö. Psykologisk trygghet ska därför hanteras som en naturlig del av den dagliga verksamheten och integreras i ordinarie rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete.

Exempel på aktiviteter som planeras

Aktiviteter i handlingsplanen utgör en grund för förvaltningens fortsatta arbete med att stärka den psykologiska tryggheten. Vissa aktiviteter är obligatoriska, medan andra kan genomföras utifrån verksamheternas behov och förutsättningar.

- Ledarutvecklingen ska bidra till ökad förståelse för psykologisk trygghet och för konsekvenserna av psykologisk otrygghet.
- Ett kommungemensamt APT-material om psykologisk trygghet finns tillgängligt som stöd för dialog och utvecklingsarbete i arbetsgrupper på olika nivåer.
- Verksamheter kan, som komplement till medarbetarundersökningen, genomföra pulsmätningar eller använda andra metoder för att kontinuerligt följa upp och diskutera arbetsklimatet i arbetsgruppen.
- Återkommande utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete ska erbjudas chefer.
- Arbetet med psykologisk trygghet ska integreras med kvalitetsarbetet, patientsäkerhetsarbetet och det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Uppföljning och fortsatt arbete

Under våren 2025 genomfördes en enkät med fokus på psykologisk trygghet. Resultatet användes som underlag för analys, dialog och utvecklingsarbete inom förvaltningen.

En uppföljande mätning genomfördes under våren 2026. Resultatet ligger till grund för den reviderade handlingsplanen för psykologisk trygghet. Uppföljningsarbetet pågår under hösten inom samtliga verksamhetsområden och på alla nivåer. De aktiviteter som identifieras i uppföljningen kommer att integreras i den handlingsplan som tas fram i samband med den årliga arbetsmiljöundersökningen, som genomförs i hela kommunen under hösten.

När den nuvarande handlingsplanen för psykologisk trygghet upphör att gälla 2027 övergår arbetet med och uppföljningen av psykologisk trygghet till det ordinarie systematiska arbetsmiljöarbetet, om inget annat beslutas. Fortsatt uppföljning sker inom ordinarie ledningsstruktur samt genom medarbetarundersökning, kvalitetsuppföljning och verksamhetsuppföljning. Resultat och genomförda insatser sammanställs och återspeglar till förvaltningsledning samt till nämnd när det är relevant.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 260828
- Bilaga 1, Reviderad strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025-2027

Vård- och omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund
Förvaltningsdirektör

Omsorgsnämnden
Styrdokument

Handläggare:
Cecilia Bernström

Reviderad strategi och handlingsplan för psykologisk trygghet 2025–2027

Bakgrund

Psykologisk trygghet är en viktig förutsättning för att vård- och omsorgsförvaltningen ska kunna nå sina uppdrag och mål. Det gäller både för enskilda medarbetare och för arbetsgrupper. När medarbetare upplever psykologisk trygghet ökar möjligheten att bidra med kunskap, ställa frågor, lyfta risker och delta i utvecklingsarbete.

Begreppet psykologisk trygghet kan beskrivas på olika sätt beroende på sammanhang. En definition är ”en medarbetares upplevelse av att kunna visa och vara sig själv utan rädsla för negativa konsekvenser för sin egen självbild, status eller karriär” (Kahn, 1990). I praktiken innebär det att medarbetare ska kunna uttrycka tankar, frågor, idéer och misstag utan rädsla för att bli förlöjligade, bestraffade eller nedtystade.

På gruppnivå kan psykologisk trygghet beskrivas som ”en delad övertygelse om att det är tryggt att ta mellanmänskliga risker i en grupp” (Edmondson, 1999). Det innebär att arbetsgruppen behöver ha en gemensam tillit till att det är möjligt att säga ifrån, be om hjälp, pröva nya arbetssätt och uppmärksamma brister utan negativa konsekvenser.

I arbetsgrupper med hög psykologisk trygghet uppmuntras lärande av misstag. Medarbetare vågar fråga om hjälp, dela erfarenheter och bidra till förbättringar. Det skapar bättre förutsättningar för ansvarstagande, kreativitet, kvalitet och ett hållbart arbetsklimat.

Psykologisk otrygghet kan leda till att medarbetare avstår från att framföra synpunkter, rapportera brister eller ifrågasätta arbetssätt. Det kan bidra till tystnadskultur och påverka arbetsmiljö, kvalitet och säkerhet negativt. Därför är arbetet med psykologisk trygghet en central del av förvaltningens arbete med att utveckla en öppen, tillitsbaserad och lärande arbetsmiljö.

Psykologisk trygghet är särskilt viktigt i ett oroligt omvärldsläge, där förändringar och osäkerhet kan påverka både brukare och medarbetare. Förvaltningen behöver därför bedriva ett medvetet och långsiktigt arbete som stärker trygghet, tillit och delaktighet.

Strategi

Uppsala kommuns värdegrund är utgångspunkt för arbetet med en god arbetsplatskultur. Det innebär att alla medarbetare inom förvaltningen ska arbeta för hög psykologisk trygghet, tydlig dialog och ett klimat där alla vågar bidra, lyfta risker och föreslå förbättringar. Arbetet med psykologisk trygghet är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet och ska integreras i ordinarie ledning, uppföljning och utveckling av verksamheten.

Ledarskapet ska präglas av en gemensam förståelse för att psykologisk trygghet är en grund för god arbetsmiljö, lärande och kvalitet i verksamheten. Det innebär att chefer aktivt ska främja dialog, delaktighet, tillit och ett klimat där medarbetare vågar lyfta frågor, risker och förbättringsförslag. Medarbetarnas och därmed gruppens ansvar i detta arbete är lika betydelsefullt som chefernas.

Under 2025 togs en strategisk handlingsplan för psykologisk trygghet fram, denna plan är en reviderad upplaga.

Mål

Målet är att chefer och arbetsgrupper ska ha förståelse för allas, såväl chefers som medarbetares ansvar för att skapa och upprätthålla psykologisk trygghet i arbetsgruppen. Målet är vidare att chefer och arbetsgrupper ska ha den kunskap, de arbetssätt och det stöd som krävs för att skapa, stärka och bevara psykologisk trygghet. Arbetet ska bidra till en god arbetsmiljö, hög kvalitet i verksamheten och ett gott stöd till brukare.

Handlingsplan

Aktiviteterna i handlingsplanen anger en gemensam grund för förvaltningens arbete med att stärka den psykologiska tryggheten. Syftet är att skapa tydlighet kring vad som ska genomföras, hur arbetet ska följas upp och hur aktiviteterna ska kopplas till det ordinarie systematiska arbetsmiljöarbetet. Vissa aktiviteter är gemensamma för hela förvaltningen, medan andra kan anpassas utifrån respektive verksamhets behov och förutsättningar.

- Strategin och handlingsplanen för psykologisk trygghet ska göras tillgänglig för samtliga medarbetare inom vård- och omsorgsförvaltningen. Innehållet ska behandlas i förvaltningens ledningsgrupper på alla nivåer, med särskilt fokus på nära ledarskap och konkreta ledarbeteenden som skapar trygghet, tillit och delaktighet.
- Det nya kommungemensamma APT-materialet ska användas som stöd för dialog och utvecklingsarbete i arbetsgrupperna. Materialet ska bidra till gemensam förståelse för vad psykologisk trygghet innebär och hur den kan stärkas i det dagliga arbetet.
- Varje verksamhet ska utifrån resultatet i mätningen i maj 2026 identifiera vilket eller vilka områden som är viktigast att arbeta vidare med inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Aktiviteterna dokumenteras i den handlingsplan som upprättas i samband med medarbetarundersökningen.
- Under augusti–september 2026 genomförs en medarbetarundersökning bland medarbetare inom Uppsala kommun. Undersökningen omfattar bland annat frågor om tystnadskultur och psykologisk trygghet. Resultatet ska gås igenom

på APT i samtliga arbetsgrupper och ligga till grund för fortsatt utvecklingsarbete under året. Aktiviteter som identifierades i den särskilda enkät som genomfördes inom vård- och omsorgsförvaltningen våren 2026 ska också integreras i det fortsatta arbetet.

- Ledarutvecklingsinsatser inom förvaltningen ska bidra till ökad kunskap om psykologisk trygghet, psykologisk otrygghet och tystnadskultur. Insatserna ska ge chefer konkreta verktyg för att bygga tillit, skapa delaktighet och hantera frågor eller brister på ett konstruktivt sätt.
- Enskilda verksamheter kan, som komplement till medarbetarundersökningen, genomföra pulsmätningar, dialoger eller andra metoder för att kontinuerligt följa upp och samtala om klimatet i arbetsgruppen. Resultaten ska användas som underlag för konkreta förbättringsåtgärder.
- Återkommande utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete ska erbjudas alla chefer. Utbildningen ska tydliggöra hur psykologisk trygghet kan följas upp och utvecklas som en del av det ordinarie arbetsmiljöarbetet.
- Återkommande utbildning i samverkansavtalets grunder ska erbjudas alla chefer. Utbildningen ska stärka chefers förutsättningar att bedriva dialog, samverkan och delaktighet på ett sätt som bidrar till psykologisk trygghet.
- Arbetet med psykologisk trygghet ska integreras med kvalitetsarbete, patientsäkerhetsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete. Uppföljning ska ske inom ordinarie forum och användas för att säkerställa att aktiviteter leder till lärande, förbättringar och hållbara arbetssätt.