



# "Det handlar om att förstå människor"

Datainspektionens vd Göran Gräslund har tidigare varit personalchef över tiotusentals anställda inom Stockholms läns landsting och på Riksskatteverket. För honom är de viktigaste nycklarna till ett gott ledarskap att få människor att tycka om sitt jobb och att ha förmåga att vända negativa organisationskulturer.



Som 34-årig jurist sökte Göran Gräslund jobbet som personalchef i Stockholms södra sjukvårdsområde med över 20 000 anställda – och fick det. Det blev en chock.

– Jag insåg hur okunnig jag hade varit. Tidigare hade jag trott att det som händer på ett möte är vad folk säger och det som skrivs i protokollet. I själva verket är 80 procent det som inte sägs.

Han ställdes direkt inför en av de svåraste uppgifterna han tycker man har som ledare. Att vända en negativ kultur till något positivt.

*Efter nästan 20 år som personalchef blev Göran Gräslund för tre år sedan vd för Datainspektionen. Det blev en nyupptäckning och han känner fortfarande stor glädje i chefsjobbet.*

– Man säger att "saker sitter i vägarna" och det är faktiskt så. Inom landstinget på 1980-talet såg man med enorm misstro på administratörer och tyckte att man var helt i händerna på dem.

Att ändra på en dålig kultur kräver ett oändligt tålamod, systematik och tro på att det verkligen går, säger han.

En annan förmåga han har slipat mycket på är konsten att lösa konflikter.

– Sådana konflikter som inom landstinget har jag aldrig mött någon annanstans. Jag minns inte längre vad de handlade om, bara med vilken kraft kombattanterna öste på varandra. Min syster sa till mig någon gång att jag lever för mina konflikter. Så var det kanske inte, men tiden flyger iväg när man har tvister att hantera.

Göran Gräslunds grundtips är att när någon kommer in och klagar på en kollega hämta även den personen.

– I ljuset spricker trollet. Tvärt emot vad vissa säger så hjälper det ofta att bara prata om saken, att lyfta fram konflikten i dagsljus.

Samtidigt bör man förhindra att problemen delegeras uppåt. Det värsta han varit med om i det slaget var på Riksskatteverket, där han var personaldirektör med 16 000 anställda.

– En fredagsmorgon när jag satt i direktionen öppnades dörren och en person kom in och stack en lapp i handen på mig. Där stod: "Sigge är skitfull. Alla väntar på att du ska göra något." Och detta var i en organisation där det kryllade av personalspecialister.

I det fallet valde han att inte ta konflikten.

– Jag sa till budbäraren att de fick lösa den själva. Naturligtvis klarade de det. Enligt Göran Gräslund kan man "koka ner" idén med chefskap till att det ytterst handlar om att sätta mål och följa upp dem.

– Det är själva uppdraget. Sedan måste man skapa någon form av struktur för människorna, inte för mycket och inte för lite. Den fjärde pusselbiten är just att jobba med klimatet i organisationen.

Han tycker att det finns en övertro på "nya metoder" för ledarskap. I grund och botten handlar det om att förstå sig på människor, så att man kan få medarbetarna att göra ett bra arbete och tycka det är roligt att gå till jobbet.

– Ända sedan jag började jobba som chef har jag hört att "morgondagens chefskap ställer helt nya krav". Jag tycker det är historielöst. Vi har massor att hämta i tankar kring ledarskap som är 3000–4000 år gamla. Det väntar inget bakom hörnet som är särskilt annorlunda ur ledarskapsperspektiv. När jag beskriver Datainspektionen brukar jag visserligen påstå att det knappast finns någon myndighet vars omvärld utsatts för så stora förändringar. Men det är omvärlden. Chefskapet är detsamma.

Text och foto: Gudrun Hjorth  
Frlansjournalist, Stockholm