

*Välkomna till Försvarsmaktens chefspodd. Jag heter Yasmin Nilson och jag är journalist och föreläsare och har idag fått äran att leda dagens samtal. Normalt sett är det främst Försvarsmaktens chefer som lyssnar men med tanke på dagens gäster är avsnittet tillgängligt för alla som vill lyssna. Dagens tema är värdegrunder, HBTQI, likabehandling och ledarskap inom Försvarsmakten och Polisen.*

*Varmt välkomna överbefälhavare Micael Bydén och rikspolischef Anders Thornberg.*

*Hur är läget?*

A: Det är bra

M: Jag tycker det är alldeles utmärkt.

*Skönt att höra. Hur brukar ni tillbringa varma sommandagar som dessa när ni inte jobbar?*

A: Jag gillar att segla så jag brukar vara på sjön eller ute i naturen.

M: Jag gillar också att vara ute, på cykel eller ute i naturen. Då känns det som bäst tycker jag.

*Hur väl känner ni två varandra?*

M: Jag har ju förmånen att träffa Anders och Anders organisation och hans medarbetare vid ganska många tillfällen. Det finns ju skäl till det. Jag vågar nog säga att vi kan ringa varandra närhelst vi behöver det.

A: Vi kan smsa när vi behöver det också. Vi har ju ett viktigt gemensamt uppdrag att skydda Sverige, den inre och yttre säkerheten. Vi behöver känna varandra och lösa uppgifter tillsammans.

*Ni har ju båda långa gedigna karriärer bakom er inom era respektive yrken och organisationer. Om ni skulle plocka ut något som varit extra betydelsefullt under era karriärer, vad skulle det vara?*

M: Det finns ju ett antal saker här, att sätta det ena över det andra är svårt. För mig började det med en värnplikt. Det är väl kanske det som hade störst påverkan på mig och det redan från början. Sedan finns det ett antal jobb jag har fått göra, ett antal händelser, att få bli chef första gången var stort, att få flyga ensam första gången var fantastiskt stort. Att få åka till Afghanistan och jobba i en annan miljö som jag tar med mig. Det finns en rad saker som har varit betydelsefulla som också präglat mig till viss del.

*På vilket sätt då?*

M: Man får olika perspektiv, man fyller på i sin erfarenhetsbank. Jag tror det bara är bra att man får göra en bredd av saker, träffa väldigt många ambitiösa, lojala personer både i egen organisation och i andra. Det är mötet med människorna som kanske har betytt mest för mig.

A: Jag tar också avstamp i värnplikten. Den var väldigt viktig för mig. Jag lärde mig väldigt mycket. Jag lärde mig att förstå hur samhället var uppbyggt. Jag fick umgås med människor som kom från olika delar av samhället med olika bakgrund. Vi fick jobba tillsammans. Jag har tyckt väldigt mycket om mitt yrke, att få skydda demokratin. Jag är otroligt stolt över vårt yrke. Polisen gör hela Sverige tryggt och säkert. Jag har varit vanlig polis. Jag har varit med på dödsfall, meddelat dödsfall. Jag har varit med på trafikolyckor, varit om svåra stunder,

glada stunder. Jag bär med mig det alltid. Möten med människor. Men framförallt har jag varit på Säkerhetspolisen den mesta tiden i 30 år. Jag har gjort saker där som jag aldrig kan berätta om men som jag är väldigt stolt över, tillsammans med kamrater. Vi har skyddat vårt land, vi har sett till att det inte inträffat terrorattentat och att spioneri har avbrutits. Sedan är jag väldigt glad att jag har fått komma tillbaka till Polisen efter så många år på Säkerhetspolisen därför att Polisen betyder så mycket för hela landet. Vi verkar dygnet runt över hela landet. Det är en ära att få leda svensk Polis för att göra hela Sverige tryggt och säkert.

*Hur har det präglat dig?*

A: Det har präglat mig så att jag har lärt mig att ta ansvar. Jag har varit med om mycket svåra situationer där man ska fatta beslut men det har jag ju tränats för i hela min karriär. Jag har en bakgrund som reservofficer i Försvarsmakten också. Hade jag inte haft det så hade jag inte suttit här nu på denna intervju. Det var avgörande för mig.

*Jag kan tänka mig att era yrken är en stor del av era identiteter. Hur stor del är det?*

A: Jag har det i dna:t. Jag är polis. Min familj säger att jag är polis. Jag är väldigt stolt över det. Jag identifierar mig med det yrket. Jag tycker att det är det finaste yrket där man kan göra nytta för människor, hjälpa brottsoffer att få upprättelse, brottsmisstänka ska åka in i fängelse och låsas in om man gör förfärliga saker. Det är väldigt viktigt för mig. Man kan inte vara det hela tiden. Det är viktigt att kunna växla. Jag är också en vanlig människa, har kamrater och jag har en familj och mina fritidsintressen. Man måste ha en balans, annars orkar man inte med det. Det är viktigt att ha den där balansen.

M: Det är klart att yrket har präglat mig, sedan början av 80-talet. Det tar en stor del. Det är ju inte så att jag tar på mig uniformen klockan sju på morgonen, och spelar en roll och lever efter en värdegrund och sedan kommer hem, tar av mig uniformen och är någon helt annan. Jag är alltid officer. Det är det jag förväntar mig av min personal, de är anställda antingen de är militärt eller civilt anställda. Det är man även på sin fritid. Men det är precis som Anders säger, man måste hitta balans i livet, det är klart. Jag har familj, jag är familjefar, det är en identitet. Jag är norrlänning, jag kommer från en annan del av landet som också är en del av mig men det är klart att yrkesrollen genom åren här sätter sin prägel. Men jag ser inget negativt i det. Jag är också precis som Anders, jag är oerhört stolt över det som jag får representera och göra och därför tycker jag inte att det är ett problem. Sen får man lyssna på sin nära omgivning om det är så att man glömmer av att man är hemma. Ibland kan det ta överhanden.

*Jag förstår det, verkligen.*

*Ni är tydliga med era värdegrunder, demokratiska principer, alla människors lika värde, jämlikhet, rättvisa, mänskliga rättigheter. Försvarsmakten ni belyser värdeorden öppenhet, resultat och ansvar och Polisen ni belyser engagemang, effektivitet och tillgänglighet. Hur kopplar ni dessa värdeord till just likabehandling och alla människors lika värde?*

M: Egentligen kan man ta utgångspunkten i orden. Vi är en organisation som behöver berätta vad vi gör, det ska vara öppet. Och framförallt jobba för en organisation där alla ska våga och kunna säga sitt, berätta historien om sig själv, våga säga det som kanske sticker ut. Det är det

ena delen för att alla ska komma till sin rätt. Vad gäller resultat så ska vi ta beslut, driva frågor men vi gör det i kontexten tillsammans. Även om vi startar med individen så är det i tillsammansperspektivet som vi löser uppgiften. Det är också en del i likabehandling, alla bidrar med sitt och till syvende og sidst handlar det om ansvaret. Det är likadant där. Jag tar ansvar för mig själv, för mina egna handlingar, för min egen fysiska och psykiska status. Men det stannar inte med det utan jag tar också ansvar för att gruppen ska bli bättre eller min arbetsplats. Då är det det inkluderande igen. Där tycker jag att vi får med likabehandlingsbegreppet på ett väldigt bra sätt.

*Polisen?*

A: När jag blev polis var det inte engagemang, effektivitet och tillgänglighet utan då var det skydda, hjälpa, ställa till rätta. Så det växlar ju litet. Vi har en vision nu som också heter ”Din polis gör hela Sverige tryggt och säkert” så att vi kanske är på gång att ändra våra värdeord lite grann. Det måste man göra hela tiden. Det är ett rörligt mål.

*Hur förankrar ni det hos era verksamheter och medarbetare?*

A: Vi har ju chefsmöten. Det här året har vi samlat de 700 högsta cheferna några gånger. Vi har fått göra det digitalt. Sedan har vi våra direkta chefer. Vi har ett väldigt noggrant uttänkt nytt system i Polisen nu efter omorganiseringen 2015. En chef ska aldrig ha mer än 8-12, max 15 medarbetare. Man ska kunna se sina medarbetare. Så på alla utbildningar av direkta chefer är jag där personligen i två timmar och pratar om de här frågorna. Sedan har vi massor med policys, med rutiner, med arbetsordningar. Dem måste man ha på plats så att man kan läsa sig till dem men de spelar ingen roll om man inte lever och jobbar efter dem. Det är viktigt för oss att förankra det på det sättet. Vi har också låtit vår internrevision göra en genomlysning av kulturen och likabehandlingen inom Polisen. Då fick vi en hel del att tänka på efter det. Vi gjorde det 2018. Sedan jobbar vi systematiskt med att rätta till olika saker och förbättra oss.

*Jag förstår.*

M: Det jag kan lägga till här är att vi börjar från början när vi får de nyinryckta värnpliktiga så är det en självklarhet att det är utbildning i värdegrund, i uppförandekod så att man vet vilka krav vi ställer och hur vi ska förhålla oss till varandra. Sedan räcker det inte med att man har en utbildning en gång. Det här handlar om mjuka värden, det handlar om förhållningssätt så det är att kontinuerligt komma tillbaka till det här. Vi har motsvarande i ledningsgrupper, chefsnivåer. Att vi som höga chefer i Försvarmakten pratar om de här frågorna, återkommer till dem, tjarar om dem, för det är väl det jag har lärt mig. Det gäller att vara uthållig och återkomma till det. Tappar man greppet så går det ganska raskt på vissa håll där det är det börja deviera, man börjar sätta saker i kulturen som är felaktiga. Ett kontinuerligt, ordnat arbete, precis som vi hörde här tidigare, det är viktigt.

*Kan ni ge exempel på hur det yttrar sig när det börjar spåra ur litet?*

M: Ja, absolut. Hösten 2016 medarbetarundersökningen i Försvarmakten. Då kryssade 790 medarbetare i rutan ”Har du blivit utsatt för kränkande särbehandling de senaste 12 månaderna?” Jag kan säga att jag förstod ingenting. Jag fick inga bra svar men ju fler frågor jag ställde, desto fler frågor restes under den här tiden. Februari 2017 fick jag ett mail av en ung kvinna i Försvarmakten, som målade upp en bild. Den var rätt mörk. Där och då förstod jag att vi behövde göra någonting. Vi började formera oss, det strukturerade arbetet samlade

representanter från alla organisationsenheter – regementen, flottiljer. Efter det har vi ett mycket strukturerat arbete kring de frågorna, vi kallar det för ovälkommet beteende. Vi har utvecklat frågorna och börjat lära oss och förstå.

*Polisen?*

A: Vi är en rättsvårdande myndighet så vi har väldigt strängt regelverk. Om det bara finns minsta misstanke om att man gör något kränkande eller något som kan vara brottsligt så anmäler vi det till åklagare som får pröva det rättsligt och sedan har vi en personalansvarsnämnd. Jag såg nyligen statistik över statliga ansvarsnämnder. Polisen är den mest aktiva. Vi har väldigt många ärenden. Det händer att vi avskiljer medarbetare på grund av att man inte följer reglerna men det kan också vara för att man har betett sig på ett sätt som vi inte vill ha i Polisen. Det är klart att det finns arbetsmarknadens regler för det också. Den internrevisionsrapporten som vi gjorde identifierade att det fanns ett vi och dom-tänkande inom Polisen. Poliser på ett sätt och civilanställda fanns en del motsättningar emellan, man kanske såg ned på varandra. Jag vill att vi ska se alla som 34 000 polisanställda som jobbar för en och samma sak där alla är lika viktiga överallt. Mellan kvinnor och män har det också traditionellt varit en del motsättningar. Sedan har vi också yngre och äldre, nya kulturer har vi jobbat med hela tiden för att förbättra förståelsen för varandra. Vi hade Me too, Nödvarn #1 och Nödvarn #2 där vi systematiskt går igenom och hanterar alla de frågor som kommit upp. Det kommer hela tiden. Jag vill poängtera att så är det på de flesta arbetsplatser. De allra, allra flesta sköter sig men det räcker med ett enda fall så vi är extremt noga med att de som kränker det är inte acceptabelt i vår organisation. De som blir kränkta, dem ska vi lyssna på. Där ska vi gå till botten med och det är ingenting konstigt, vi kommer att ta tag i de frågorna. Vi får jobba med det här hela tiden och påminna oss själva, precis som överbefälhavaren sa.

*Jag tänker, det råder ju ofta en tystnadskultur framförallt tänker jag i båda era organisationer. Hur kommer man åt det som myndighetschef eller medarbetare?*

M: Det finns nog inget svar på att komma åt det helt och hållet men du måste leva som du lär. Det börjar med mig. Jag måste visa att jag vågar ta samtalet. Att jag vågar vara utlämnande där jag är. Men som ett exempel på vad vi gjort nu sedan 2017. Vi insåg att det här var ett av problemen, d v s vi hade inte sådan miljö där man med självklarhet berättade vad som hänt varken om sig själv eller andra. Vi öppnade en telefonlinje. Du kan ringa dit och berätta vem du är, om du vill göra det. Det kan vara någonting som har hänt dig själv eller någon annan men du kan också göra det anonymt. Jag trodde inte vi skulle behöva göra det men vi har gjort det därför att vi förstår att det är nödvändigt. Bakom det har vi en organisation som är en utredningsfunktion för ovälkommet beteende. Vi har heltidsanställd personal, några stycken, som jobbar med de här ärendena och går till botten med dem, stödjer den som ska ha stöd, den som är utsatt och verkligen hittar dem som har ställt till det här och ställer dem till svars. Vi har också en personalansvarsnämnd, vi har verktygen. Det är ett exempel på hur man kan ge sig på det men jag tror väldigt mycket på det här att vara den goda förebilden och jobba och återkomma till de här frågorna och visa det är okey att blotta sin svaghet eller att något har hänt. Du ska inte hamna på de anklagades bänk för det, tvärt om du ska få stöd och hjälp.

A: Jag blev väldigt glad idag. Jag har pratat med vår HR-avdelning som har sagt att det är fler och fler chefer som anmäler att det har varit en kränkande behandling som inte har gjort det tidigare. Även om de utsatts eller kränkta inte medverkar som så anmäler cheferna det så att vi kan reda ut det ändå. Det tyder på att vi är på rätt spår men vi måste fortsätta att jobba hela tiden.

M: Det här är jätte viktigt. Den enskilda, enkla kommentaren i fikarummet kan vara. Det gör skillnad om någon frågar, vad menar du? Att bara ställa frågan till personen. Många gånger, hävdar jag, är det inte medvetet och satt i system men du måste förstå när du faktiskt sårar eller kränker någon annan. Då kan man bara säga, vad menar du? Den enkla frågan kan faktiskt göra skillnad.

*Jag tror att det är väldigt viktigt att som medmänniska faktiskt ta det ansvaret, alltid, oavsett vilken situation det är, att stå upp för andra. För ofta när man själv är den som blir utsatt eller kränkt, det är väldigt svårt att stå upp för sig själv och säga nej men vänta här nu det där var inte OK. Hur tänker ni att man på bästa sätt ska hålla igång det här samtalet kring kultur och likabehandling ute i verksamheten för att man ska få den förändring som behövs?*

M: Att alltid återkomma till frågan. Jag säger det igen om jag ska sätta ett ord som är kanske viktigaste när gäller de här frågorna så är det uthållighet, att inte tro att man är klar, att inte ge sig utan att återkomma till det i alla sammanhang. När vi träffar vår personal, i en grupp när man är på ett förbandsbesök eller man skickar sommarhälsningen, att nämna det här. Det ska finnas med vid alla tillfällen, det är påminnelsen, när man får de här exemplen att man går tillbaka och kontrollerar. Nu är det inte så att jag går hela vägen ut till enskild person men det jag kan då ställer jag frågor när jag får reda på det här. Jag blir bekymrad över att vi inte är bättre. Jag förstår att det finns företeelser i samhället idag. Det finns även hos oss. Det kommer in unga värnpliktiga som betar sig mot varandra på ett sätt som inte är OK, då måste vi vara där. Vi kan inte skylla på att vi inte såg och inte förstod. Vi måste lära oss att förstå vad det här är för någonting, återkomma, ställa frågor, kontrollera, visa intresse.

A: Jag tänker precis likadant. Jag spelade in min sommarhälsning igår till personalen. Då var naturligtvis likabehandling uppe, precis lika mycket som den allvarliga brottsbekämpningen med skjutningar och sprängningar som vi håller på med. Det är otroligt viktigt att man adresserar de här frågorna. I vår ledningsgrupp har vi tagit fram något uppdragskompassen som vi använder inom hela Polisen. Det handlar om önskvärda beteenden. Det är t ex att ha en miljö där man kan utveckla och reflektera, att bygga förtroende och skapa trygghet och att man agerar tillsammans i gruppen. Innan hade vi på våra ledningsgruppsmöten utsåg vi någon särskild som fick reflektera hur vi hade betett oss mot varandra, om vi lät alla komma in om alla fick lika mycket sändningstid och om vi respekterade varandras åsikter. Vi gjorde det en gång om året kanske. Nu reflekterar vi tillsammans utifrån uppdragskompassen utifrån vad vi har gjort och vi har fått helt andra samtal och det är väldigt intressant. Det är det jag ser fram emot mest på mötet, när vi summerar hur har vi varit idag, var vi bra mot varandra, flyttar vi organisationen tillsammans? Alla mina avdelningschefer och regionpolischefer är vana vid det här nu och de för ut det i organisationen nu. Det här ska bli ett sätt att sprida det, att vi pratar om det här hela tiden. Hur betar vi oss mot varandra? Är vi en organisation som har bra kultur?

M: Det är ju en förtroendefråga. För mig är det både det interna förtroendet men det är också ett förtroende från medborgarna precis, uppfattar jag, som för Polisen. För om inte vi åtnjuter det då blir det svårt för oss att rekrytera. Ytterst handlar det om operativ effekt. Om personalen, medarbetarna i Försvarsmakten inte känner sig trygga då kommer de inte att komma till sin rätt. Det är så naturligt men det är så lätt att missa något i de här skedena så jag tjarar om det här hela tiden. Det är så jag känner mig och då vet jag också att då är jag förmodligen där jag behöver vara för att det ska tränga igenom hela organisationen. Vi har en gemensam uppfattning idag om hur det ska vara. Men det är för många händelser fortfarande

som vi får hantera i en personalansvarsnämnd eller vad det nu är. Det ska bort. Det måste bort ur vår organisation. Med ett motsvarande uppdrag som Polisen har. Det är väpnad strid, det är våldsmonopolet när vi får det av politiken, när vi ska vara i de svåraste, svåraste av situationer där mitt beslut eller någon annans beslut kan handla om liv och död. Vi kan inte ha personal, människor, medarbetare som kränker varandra i fredstid, på daglig basis. Vad är det? Jag blir upprörd. Jag går igång på den här frågan för jag förstår inte. Vad är det här uttryck för? Det ska bort.

A: Nu fick du igång mig också litet här, Micael. Hur betar vi oss i ett särskilt utsatt område, Järvafältet ser vi kvinnorna lika mycket som männen, de som bor där och som inte håller på och skjuter och spränger, männens värld och så vidare. Vi måste bete oss på ett sådant sätt att vi får medborgarnas förtroende. Vi ska göra hela Sverige tryggt och säkert. Oavsett om det är A-traktorer som väsnas på nätterna och spelar hög musik, man kanske dricker alkohol och betar sig eller om det är skjutningar och sprängningar eller narkotikaförsäljning. Vi ska uppträda juste, fast och korrekt men vi måste ha en bra värdegrund och den kommer inifrån organisationen.

*Ni måste ju verkligen ha sett den här förvandlingen under alla år som ni har jobbat inom era organisationer, jag tänker speciellt du Micael nämner i början den här jargongen. Kan ni beskriva den förändring som har skett genom åren och på vilket sätt har det ändrat dynamiken när man får ett mer jämlikt klimat?*

M: Om jag går tillbaka till när jag började dels så kommer man in i en organisation som å ena sidan är bland det bästa som hänt mig. När jag ser tillbaka och jämför så var det ju en, ja det var jargongen, det var språket, det kunde vara både nedvärderande och kommentarer som idag kan jag säga, så finns de inte. Men man får ju jämföra då och nu. Det finns fortfarande språk och yttranden idag som inte heller är okej. Vi har blivit mer medvetna om hur viktig det här är. Det är ett antal saker som vi inte funderade särskilt mycket över då eller som vi reflekterade och gjorde någonting åt. Det gör vi idag. De unga som vi får in idag de har en helt annan förutsättning än vad jag hade när jag började. Jag hade inte rest, jag hade inte gjort någonting annat än att jag var född och uppvuxen på en liten ort. Det är inget fel med det, jag fick utvecklas i min egen takt. De som kommer in idag, ungdomarna idag, de unga kvinnorna och männen de har en helt annan utblick, de har sett andra saker, de har en större förståelse för det mesta men det finns fortfarande inslag av de värdegrundsmässiga delarna där det inte riktigt hänger ihop. Det märker vi. Det är det vi får jobba med. Så vi har gjort en resa att vi kan det här bättre. Det gör att vi kan ställa högre krav på oss själva som är i organisationen och också på dem som kommer in och vi kan göra det på ett ordnat sätt. På det som Anders berättade, vi måste se personer, individer. Vi måste ställa krav på ett juste sätt och upplevas som att det här är ju den bästa miljö de har kommit till. Det är vad vi jobbar med.

A: Till Polisen kom de första kvinnorna, jag tror, 1958. De kallades för polissystrar. Då var inte jag född, jag föddes året efter. Men det har utvecklats enormt. Vi måste vara en spegelbild av samhället, vi måste få in mångfalden i Polisen. Vi måste jobba tillsammans på helt annat sätt men det var en helt annan jargong när jag började. Det fanns en del också som var bra. Det var mer att man kanske står upp för laget. Det är andra kulturer nu så man måste jobba med de nya generationerna som kommer in tillsammans för att forma. Jag brukar säga till nya aspiranter, var nu inte blyga att ta för er, ni är de mest välutbildade någonsin, ni kommer att göra enorm skillnad men lyssna gärna litet på de erfarna kollegorna. Var litet ödmjuk men ta för dig samtidigt, försök hitta den balansen. Då blir det en bra mix av gammalt och nytt. Vi måste kunna möta alla kategorier av medborgare i samhället. Men själva

värdegrunden i Polisen och sättet man pratade det är inget som man är stolt över på den tiden. Det var inga brott som begicks men man pratade om brottsmisstänkta och en del på ett kränkande sätt som vi absolut inte gör just nu. Vi försöker se alla som människor som är i en svår situation just då. Ibland måste vi använda våld för att hantera dem och då får vi göra det men då ska det vara juste efteråt, juste tag och det ska vara en rättvis bedömning och så där.

*Vi har varit inne på öppenhet och att ha en öppen dialog kring de här ämnena. Anders, när du jobbade på Säkerhetspolisen var du kommunikationsansvarig och i princip reformerade hela den avdelningen inom Säpo.*

A: Den fanns inte. Vi sa bara inga kommentarer hela tiden.

*Du nämner i ditt sommarprat att ni hade en tävling om vilket bidrag som skulle inleda ert twitterkonto. Vinnarbidraget blev: "För säkerhets skull finns vi nu på twitter. Följ oss, för vi följer er".*

A: Det var litet humor men jag hade väldigt ont i magen när det presenterades, det kunde ju missförstås också men det togs på rätt sätt. En säkerhetstjänst som jag jobbade med då och likadant med Polisen vi måste ju beskriva för svenska folket, vilka är problemen. Vad gör vi för att det ska bli tryggt och säkert i vårt land, så att de får förtroende och vågar komma till oss och berätta om saker de vet om som vi borde arbeta med. Det är grunden i polisverksamheten. Vi har aldrig haft större förtroende än vi har nu, det mättes. Det är sjukvården som har högre och Systembolaget har högre än Polisen också. Vi är väldigt stolta över det. Vi jobbar hårt för att få det förtroendet. Vi är ute och möter människor varje dag dygnet runt i hela vårt land och vi försöker göra ett bra jobb. Vi försöker också förmedla det i sociala medier. Vi måste berätta om vår verksamhet. Det får inte vara några hemligheter i onödan.

*Det måste vara en svår balans med sociala medier, med den utveckling som sker där också, med tanke på hat och annat som man också måste hantera. Hur är det på Försvarmakten?*

M: Det är väldigt viktigt att finnas i sociala media. Det är flera perspektiv på det. Det är där de yngre generationerna finns. Vi måste ju visa att vi är en organisation i tiden och vad vi står för. Sen är det också här man hämtar väldigt mycket av förståelse för vilka frågor som är viktiga och hur stämningarna går. Inte minst när vi gör saker, och det finns uppfattningar om att vi har gjort fel eller när man målar en annan bild. Då är det otroligt viktigt att vara där och lägga till rätta. Man får säga vad man vill men det här är Försvarmaktens uppfattning. Det här är vårt så kallade narrativet, det är så här vi jobbar. Man får vara med där på ett sätt. Det är väldigt viktigt för här är det också lätt att det blir spinns, så det drar iväg och det blir uppfattningar och det går rykten. Det är otroligt viktigt att vara med. Jag tycker man ska ta det ur det positiva perspektivet, här kan man lära sig en massa, komma ut med budskap. Det är jättefina plattformar.

*Då tänkte jag att när vi är inne på öppenhet så känns det som en naturlig övergång till att prata litet om Pride. Vad betyder Pride för er?*

A: Det visar ju alla människors lika värde. Det är otroligt viktigt i en demokrati. Det är det vi jobbar för hela tiden inom Polisen. Alla människors rätt att tycka vad man vill, säga vad man vill, och göra vad man vill. Inom Polisen diskuterar vi de här frågorna hela tiden. Vi har ju många goda företrädare för de här frågorna. Precis som för andra frågor för det finns ju många

grupper som genom åren har blivit utsatta för trakasserier. Det finns väldigt många man skulle kunna nämna i det här sammanhanget. Det är viktigt för oss att visa att vi är en organisation som är en öppen organisation.

*År 2002 fick man för första gången ha sin uniform på sig på Pride. Vad tänkte du om det då?*

A: Jag tror inte jag tänkte så mycket på det då. Jag var inte i uniformsdelen då men jag tror det hänt mycket sen dess. Det var ett väldigt viktigt beslut. Jag kommer ihåg ett av de allra första Pridetågen. Jag var en väldigt ung polis. Jag jobbade på Södermalmspolisen och vi skulle åka in. Jag hade varit polis i två-tre år. Vi fick åka in och gå före. Det var ett väldigt litet tåg. Jag kommer ihåg att vi gick på Kungsgatan och det stod personer på gatan och skrek mot dem. Vi var väldigt få poliser och det var få i tåget också men vi gjorde allt vi kunde för att de skulle få framföra sin åsikt precis som vi gör alla andra gånger om någon annan vill demonstrera och framföra sina åsikter. Jag förstod nog inte hur stort det var då för det var ett av de första. Det var ett väldigt viktigt ögonblick för mig.

*Hur ser det ut på Försvarsmakten?*

M: Pride är ju ett unikt tillfälle att faktiskt kliva ut som organisation och visa live att du är på plats, vad vi står för, att vi tagit ställning i de viktiga frågor precis som rikspolischefen berättar om. För det är det det handlar om. Vårt uppdrag är så intimt kopplat till det här så det har varit en självklarhet. Vi blir fler och fler varje år. Det är ett tillfälle att både få fokus på de här frågorna och igen visa vad vi står för. Och sedan är det ju en otrolig glädje runt de här dagarna och inte minst då Pridetåget. Det ska man inte glömma. Det är en väldigt rolig och energigivande dag på jobbet.

*Jag förstår. Du var ju med första gången 2013 i paraden, stämmer det eller var det Försvarsmakten som var med första gången då?*

M: Jag var med första gången litet senaste, det är nog 2016 jag är med första gången.

*Sen var det en gång där som var litet omtalad för att du fick feeling och började sjunga Elvis "Suspicious minds". Vad jag förstår så fick du väldigt mycket kritik för det. Man tyckte att till och med att du skulle avgå som ÖB. Vad tänker du om det?*

M: Jag är ju sån ibland. Jag kanske är litet spontan. Det där var ju inte planerat utan vi hade fältartisterna med som skapar en otroligt fin stämning och så var det någon som gav mig en mikrofon. Då bar det sig inte bättre än att det blev så. Men då ska man veta att varje år under Pride, då får Försvarsmakten en hel del kritik av det här slaget. Det var väl den här gången det ställdes på sin spets och ett avsked hade varit att föredra. Det förvånade mig. Men samtidigt kan jag säga jag vet att det finns synpunkter på det inte minst mot och kanske i en organisation som vår men då gäller det att vara ännu tydligare vad det är vi står för. Om man tar ställning då måste man vara bredd på att det finns synpunkter mot det och jag har inga problem med det. Det är faktiskt så för Försvarsmakten, vi är del av skyddandet av demokratin. Det här är en del av det. Den som tycker illa om mig eller tycker att jag ska avgå, jag kommer att skydda den personen också den dagen. Jag gör ingen skillnad där. Det är det som är det fina. Sen kan jag tycka att det blir överord. Varje år så sätter vi ganska stor resurs på att bemöta den här typen av uttryck på sociala media. Vi får rätt många. Men vi möter de kommentarerna med respekt och förklaring var vi står någonstans och det röner också en del positiv uppmärksamhet, att möta meningsmotståndare med fakta och respekt. Det biter också.



*Ska du vara med här något år här framöver?*

A: Ja, det ska jag säkert. Jag kunde inte vara med förra året av olika skäl men vi får se hur det blir framöver. Jag kommer säkert att vara med.

*Hur var känslan att vara med i Prideparaden?*

M: Det är bara glädje. Det är otrolig stämning i Stockholm ute på gatorna med alla som är ute. Jag har sett väldigt litet av det negativa när jag är där ute utan det kommer som kommentarer i sociala media och kanske vid andra tillfällen som jag får den typen av kommentarer. Men där och då, det är bara glädje. Jag vet att vi sänder signaler här till medborgarna, det här är en organisation som du kan vara en del av. Om du har rätt koppling mellan hjärta och hjärna och delar vår värdegrund och vill göra skillnad. Då ska du kunna vara hos oss oavsett hur du orienterar dig sexuellt, om du är man eller kvinna. Det spelar ingen roll, du ska vara en bra person som är lämpad för att göra de uppgifter som vi har. Då blir vi ännu bättre om vi blir en mer jämställd, vi blir en organisation som speglar mera av mångfalden. Vi jobbar med det. För vi vet att det här är viktigt. Att känna sig trygg. Att komma till oss och känna att det där är en bra organisation. Här vågar jag faktiskt vara sig själv.

A: Jag tror inte vi kanske ska slå oss för bröstet. Om man tittar på Försvarmakten och även på polisorganisationen, om man jämför med andra länder runt om i världen så har vi kommit litet längre men vi får ju aldrig sluta jobba med det, vi måste fortsätta jobba med det. Det är många av mina kolleger som vill diskutera och ha litet råd från oss när vi är ute i olika sammanhang. Jag tror det är viktigt det här, otroligt viktigt.

*Kan man vara öppen som HBTI person inom era respektive organisationer?*

A: Absolut. Samtidigt är det upp till var och en hur man vill vara. Vi har försökt skapa en organisation. Det är många som är öppna med det inom Polisen men det är också många som också väljer att inte vara det. Jag har respekt för det. Det enda som är viktigt för mig är att vi skapar en kultur och en miljö där att man kan göra valet så att man inte av rädsla eller tystnadsskäl eller något inte träder fram om man vill göra det. Då är det illa. Jag uppfattar att man kan göra det.

M: Svaret är ja men samtidigt som jag säger det så vet jag att det inte är någon självklarhet och det är inte enkelt.

*Vad finns det för utmaningar?*

M: Det finns kulturella utmaningar. Det finns uppfattningar som man självklart måste jobba med. Sen är det då igen tillbaka till den öppenhet och miljö vi har, hur vi umgås som gör att det kanske inte är så lätt. Men igen, det här måste man jobba med. Man måste jobba med de personer också som försöker hitta fram i det här. Senaste numret av Försvarets Forum som är vår organisationstidning, medlemstidning kan man säga. Den går ut med några nummer per år. Där har vi ett reportage om en person som heter Ava, som är chef på Försvarets tekniska skola och har varit det i många år som genomgått könskorrigering med allt vad det innebär. Vi har dem som har klarat det och som också vill berätta om det och att vara förebild för andra. Det är otroligt starkt för organisationen att faktiskt kunna visa det på ett positivt sätt. Men kultur skulle jag vilja säga. Det är nog kanske den starkaste motsättningen men då gäller det att hitta de här förebilderna. Ava är en sån.

A: Nu har vi det här med öppenheten igen. Hur viktigt det är. Vi har också i Svensk Polis som går ut till alla anställda och väldigt många i samhället också. Vi har beskrivit en person hos oss som genomgått könskorrigering. Vi beskriver olika medarbetare med olika bakgrunder. Inte bara HBTQ utan även andra minoriteter. Det finns plats för alla i Polisen och vi bidrar och vi blir otroligt starka tillsammans.

*Jag tänker att det är extremt viktigt med förebilder. Vad har ni för förebilder?*

A: Jag har haft olika förebilder i mitt liv. Jag har jobbat nära många polischefer. Jag har sett polischefer som varit mindre bra och jag har jobbat med en del fantastiska polischefer. Men jag har också ibland tagit hjälp utifrån och diskuterat med människor utifrån som kan ge ett perspektiv. Jag tittar på företagsledare. Jag läser, jag har läst mycket. Managementlitteratur. Jag har hämtat en väldigt stor kraft i min far. Han blev inte så gammal, han blev 68 år. Han hade ett mindre företag och han såg alla människor i företaget hela tiden så det har jag lagt mig vinn om hela tiden. Jag berättade det i mitt sommarprat till exempel. Det är otroligt viktigt att se sina medarbetare, att bekräfta sina medarbetare, lyfta dem så att de förstår att man gör det här tillsammans. Det är inget man gör själv.

M: Det är samma för mig. Jag kan gå tillbaka till barndomen. En farbror, han lever fortfarande, men på den tiden var han kyrkvaktmästare i Gnarp. Där jobbade jag på somrarna. Han var en person som jag själv såg mycket gott i. Han såg oss som jobbade där, han var väldigt tydlig och rak. Det var en sådan där egenskap, man behövde inte fundera över vad som förväntades av oss. Sedan en rad personer som jag har stött på i min karriär. Chefer som har varit före mig, som har sett mig, som har låtit mig komma till tals, som har sett kanske var jag passar någonstans, som jag har litat på. Det är också förebilder. Sedan springer jag på förebilderna varje dag. Jag sitter med en här idag. Anders är en av mina förebilder. För jag ser, både vad han har gjort och vad han gör nu i Polismyndigheten. Det går att hämta så många guldkorn från så många bra personer.

*Hur jobbar ni med förebilder inom era organisationer. Du nämnde Ava där men jag tänker för att få fler att söka till Försvarsmakten och till Polisen. Då krävs ju också en representation av mångfald. Hur försöker ni arbeta med det i era organisationer?*

M: Det ligger inom ramen för det aktiva arbetet med värdegrund och med alla de här frågorna. Vi använder kampanjer, vi tar fram bilder på personer som kanske inte är stereotypen och så kallar vi det ”kom som du är”. Och så är det en balettdansös i det här fallet som man kanske inte i första hand ser som en officer men det är en. Det kan vara någon som sticker ut i positiv bemärkelse. Man förväntar sig kanske inte den personen i uniform. Vi använder de här. Den kampanjen var väldigt bra tycker jag. Vi gör det internt, vi gör det externt, vi är med i Pride. Vid alla tillfällen så är det viktigt att komma tillbaka. Sen har vi väl ingen strukturerad ordning för att hitta förebilden. I ”Svensk soldat och sjöman” som är boken som alla värnpliktiga får, jag tror det är sidan 73. Där står det om föredömet betydelse. Det kan man läsa och det räcker som litteratur om ledarskap och hur man ska förhålla sig.

A: De allra främsta förebilderna är de områdespoliser som jobbar ute på gator och torg i alla våra små städer och våra särskilt utsatta områden. Som träffar unga killar och tjejer som kanske vill bli poliser men som aldrig tänkt tanken. De där dagliga medborgarmötena är extremt viktiga. Man får vara med om det ibland. Jag är ute på fältet varje onsdag. Nu har det varit mer elektroniskt men jag har varit med ute med rätt många bra lokalpoliser och att få vara med om de här mellanmännsliga mötena.

M: Det finns ett exempel till som jag kan ta. Det är ju så att attrahera dagens unga män och kvinnor som ska göra värnplikt så är det knappast ÖB de vill se. Det finns ju några år emellan oss. Skolinformatörer, dvs unga soldater och sjömän som har fortsatt en anställning i Försvarsmakten som är ute på skolorna, någon som man kan identifiera sig med och som man kan ställa de rätta frågorna till. Det är ett sådant exempel. När vi har våra kampanjer, det är rätt intressant. Det kan vara en varumärkeskampanj eller en rekryteringskampanj. Den största kritiken kommer oftast inifrån organisationen för vi förstår inte. Vi sätter oss inte in. Om vi riktar oss till unga kvinnor 15 till 23 år, då bryr jag mig inte om så mycket vad män i min egen generation tycker om kampanjen. För vi mäter ju sen och ser hur vi når fram. Det är också en viktig del i det. Men man får spela på alla tangenter och instrument man har här för att nå fram.

*Angående ledarskap så har jag två citat från era sommarprat, där om vi börjar med Micael Bydén där du säger att "ledarskapet är inte särskilt svårt eller komplicerat, det är snarare ganska enkelt", på vilket sätt är det enkelt?*

M: Jag brukar uttrycka mig på det sättet och då är det ju det ledarskap som jag tillämpar. Ledarskapet kan säkert vara svårt men det jag vänder mig emot, det är när man konstrar till det och gör för mycket teori av ledarskap. Jag tycker man kan teoretisera mer omkring organisationsutveckling och sådant men för mig är ledarskapet väldigt mycket relation, hur jag förhåller mig till andra. Och så måste man förstå sig på de mest basala behoven vi har som människor, oavsett var man jobbar någonstans men vi vill bli sedda, vi vill bli hörda, vi vill bli uppmärksammade, vi vill få klappen på axeln när vi gjort något bra och vi behöver få tillrättavisning när vi passerar gränsen. Så jobbar jag och jag försöker vara tydlig med vad jag förväntar mig. Och då blir det ingen ledarteoretisk bok på 200 sidor utan det blir 1 ½ sida på A4-papper. Det räcker för mig.

*Anders, tycker du att det är enkelt?*

A: Vi tog fram en strategi 2024. Det var jag jättebestämd att jag ville ha när jag kom. Det var ett rätt stort motstånd till att börja med. Vi har tre enkla mål. De är framgångsrik brottsbekämpning och brottsuppklarande. Det är ju självklart att Polisen ska göra det, sen ska vi ha en stark lokal närvaro, vi ska vara där människor finns och se deras lokala problem och så ska vi vara en attraktiv arbetsplats och vara en attraktiv samarbetspartner. Alla i vår organisation kan förhålla sig till de här målen utifrån sitt uppdrag och då tror jag att vi gör skillnad. Fokus är på brottsbekämpning, inte om vi är för många eller för få eller om vi använder rätt ord. Men det jag märker att organisationen uppskattar det är att jag hela tiden fokuserar på uppdraget. Man måste fira litet segrar ibland som nu nyligen fick det här genombrottet med det internationella samarbetet där vi kunde komma åt de värsta kriminella ledarna bakom som vi visste vilka de var redan. Det gör gott i organisationen för då fokuserar vi på uppdraget.

M: Det är lätt att tro när jag säger att ledarskapet är enkelt, att jag inte ställs inför svåra frågor eller jobbiga situationer men man behöver inte koppla det till ledarskapet säger jag. Det är mer dilemman och svårigheter att hitta fram men det finns det en hel organisation för som bereder ärenden och tar fram underlag så att det går att fatta beslut. Det är mer förhållnings sättet till ledarskap som jag tycker man gärna konstrar till för mycket.

*Ni får ju uppleva väldigt mycket i era yrken och möta många svåra situationer, många människor som mår dåligt. Hur hanterar ni det ni får möta i ert arbete när ni kommer hem? Kan ni släppa det?*

M: Det där är ju en väldigt bra fråga. Vissa saker vill jag nog inte släppa. Det är en väldigt svår fråga. För nu har jag ju det jobb jag har men när man är ute mer i den skarpa verksamheten och saker har hänt så är det ju inte så att det kändes jobbigt på jobbet och sen åkte jag hem och tyckte att det var frid och fröjd. Det här är ju en process som allting annat och jag vill känna. Den dagen jag inte känner med och för det som har hänt som är jobbigt då ska inte jag vara kvar. Sen är det ju olika händelser och hur nära man är. Jag påverkas av när folk far illa, skadas, till och med dödas. Det tar jag med mig och jag måste få bearbeta det på mitt sätt. Det går inte att stänga av det och sen är det borta. Det finns där. Jag är präglad av det också. Jag har haft de här tillfällena som har hjälpt mig väldigt mycket men det har varit jobbigt i stunden. Jag brukar ta exemplet när jag förlorade fyra kollegor i en helikopterylycka. Det var väldigt mycket för mig att möta de anhöriga. Det var under en rätt lång period. Det tog jag med mig hela tiden. Jag lärde mig mycket och det var oerhört givande och det finns fortfarande kontakter där som varit bra för mig att, så långt man kan förstå andra människor som hamnar i kris. Jag vill inte säga att jag bara vill bli av med det. Jag behöver hantera det.

A: Man måste hantera det om man lever i det här hela tiden. När det skjuts och sprängs som det har gjort, när det dör 45 unga män om året ungefär och 20 kvinnor blir ihjälslagna i sina förhållanden. Varje gång någon ringer mig och berättar det så träffar det, det stör, det motiverar mig ännu mer, det gör ont varje gång man hör det här. På något sätt så känner man ett ansvar som man inte kan ta egentligen fullt ut heller. Men det ligger väl jobbet också att man är fast beslutsam. Man kommer aldrig att komma undan brottsligheten helt.

*Jag tänkte på det här med inkludering och inkludera alla människor utifrån deras förutsättningar och förmågor. Hur jobbar ni med det i era organisationer?*

A: Det är viktigt. Dels de som är i organisationen, dels att man är öppen och sprider information om vad man gör inom Polisen så att man får ett stort förtroende bland så många som möjligt. Men sedan finns det ju människor som man inte vill inkludera också, som inte har de värdegrunderna. Det måste man se upp med. Det finns onda människor, tyvärr, som har brottsliga avsikter. Som tar livet av folk, säljer narkotika, begår massa brott, lurar av folk pengar och förstör livet för många människor. De ska inkluderas i samhället så småningom men det är inte Polisen som ska göra det men det är viktigt att man inkluderar så många som möjligt.

M: Om vi tar på den övergripande nivån för Försvarsmakten så hade vi en rejäl, djup diskussion här för några år sedan hur vi skulle se på oss själva, ja, ett begrepp som vi nu använder som är den militära professionen. Vilka ingår där? Det är ju lätt att förstå att vi som går i uniform gör det, men alla andra? Vi har många civilanställda, vi har många frivilliga. Beslutet att gå fram blev det inkluderande – alla som har ett engagemang i och omkring Försvarsmakten är en del av den militära professionen. Det är en del av det. Det är oerhört viktigt att alla känner, oavsett var i organisationen om du är jurist, om du är statsvetare eller soldat eller sjöman eller om du jobbar i ett förråd eller vad du gör så bär det mot uppdraget och du är en del av det.

Det är en del av inkluderandet. Vi börjar med de värnpliktiga, när de kommer in, de ska känna det här. Vi jobbar alltid i lag, i grupp. Vi gör det här tillsammans. Det är också en del av inkluderingen. Tittar vi då utanför så skulle Försvarsmakten inte klara av sitt uppdrag om det

inte var för de goda samarbetena med andra myndigheter, med organisationer med samhällets olika delar. Det är ett viktigt begrepp, så jobbar vi generellt sett med de frågorna. Väldigt viktigt.

*Vill du tillägga något?*

A: Jag kommer tillbaka till mina onsdagsbesök. Då åker jag till lokalpolisområden som regel. Då kan det vara från 50 till 200 personer som sköter en rätt stor geografisk del dygnet runt, året runt. Att se det laget. Traditionellt sett så tror man ofta som mest har sett poliserna men även ett garagebiträde som ser till att bilen fungerar eller en receptionist. Vi har fyra miljoner pass om året inom Polisen, annars hade vi inte kunnat resa över huvud taget. Alla är lika viktiga. Vi pratar, och det har inte alltid uppskattats, om Polisanställda i stället. I vissa lägen är vi poliser och civilanställda men vi är ett team och alla i teamet är lika viktiga för att det ska fungera. Det jobbar vi mycket med i ledningsgruppen. Det är då det blir bra.

*Kan man gå för långt med inkludering?*

M: Nej.

A: Jag var inne på det litet inne om man inkluderar dem som har onda avsikter. Man får identifiera dem och så får man antingen se till att de förtjänar att bli inkluderade eller så får man se till att skärma av sig litet. Det finns många människor som genom brottslig gärning vill komma åt att skada andra människor. Då är det svårt att inkludera dem. Men om vi bara pratar om organisationen och samhället så är det väldigt viktigt.

M: Det vore ju väldigt dumt av mig att säga emot det. Vi har ju samma utmaning där. Det finns ju krafter idag som gärna vill komma och bli en del av Försvarmakten eller Polisen. Då gäller det att ha bra system så att man kan identifiera de här personerna. Det är klart. Men när du frågar mig om inkludering är det snarare ett sätt att få med alla mot samma mål och där kan man nog inte göra för mycket. Idag finns det skäl att vara uppmärksam på den här typen av företeelser. Där är det nog ganska lätt att gå fel. Och vi får inte vara naiva.

*Det är ju ett väldigt brett begrepp, inkludering, som innefattar mycket. Det är väldigt stort. Men om man specificerar det litet med just när det gäller fysiska förutsättningar och funktionsnedsättningar tänker jag också, både neuropsykiatriska och fysiska. Hur tänker ni kring den typen av inkludering? Nu förstår jag ju själv att jag som rullstolsburen skulle ha väldigt svårt att bli soldat och hålla på och krypa runt i skogen. Det skulle vara väldigt krångligt. Hur tänker ni där när det gäller mångfald och inkludering?*

M: Det är de bäst lämpade personerna som ska verka i Försvarmakten och då är det inte ett hinder. Det är inte så att alla är soldater och sjöman, alla är inte ombord på ett fartyg eller ute i skogen. Vi har ju en rad tjänster i Försvarmakten och då är det så att det inte spelar någon roll vad man kommer med för bakgrund och utbildning. Visst man är jurist, man är statsvetare, man är ekonom eller civilingenjör eller man har gjort saker som gör att man är intressant om man har sätt inställning. Om det då finns någon form av funktionshinder så är det inget hinder i sig att vara verksam i Försvarmakten utan, vi är skyldiga och vi ska hitta former för det som alla andra. Det finns utmärkta verktyg för att komma dit. Vi behöver förmodligen bli bättre. Det finns områden nu där det finns ungdomar med diagnoser som vi får en hel del frågor kring som vi försöker hantera med stor respekt för individen och där vi utgår ifrån vårt uppdrag. Där handlar det oftast om att få göra värnplikten. Min dröm är att få

göra värnplikt men jag får inte för jag har den här diagnosen. Det jobbar vi kontinuerligt med och vi får en hel del frågor. Det du frågar mig om är aktuellt. Vi har samma krav på oss som alla organisationer och vi ska vara duktiga även där.

A: Vi har haft mycket diskussioner nu kring Polisutbildningen och kraven att bli polis med en del bokstavskombinationer, färgbildhet och om man haft epilepsi och sådant där. Det är otroligt svåra avväganden men då använder vi expertis och så kanske man kan hitta någon annan plats i Polisen i stället. Jag vet att tyska Polisen t ex har man anställt rätt många synskadade som jobbar med telefonavlyssning för de extremt duktiga på att läsa eller höra vad som sker i bakgrunden på ett helt annat sätt än vi som använder alla sinnen tillsammans. Vi har Samhall som städar hos Polisen. De har litet mer personal men det är hur bra som helst och det känns bra och viktigt. Jag har egentligen inget mer att tillägga. Vi har ett sådant uppdrag att vi ska se till att vi är en sådan myndighet som är till för alla med olika uppdrag, en i teamet.

*Alla perspektiv är viktiga, alla perspektiv behövs. Alla besitter unika kunskaper med de erfarenheter man bär med sig. Alla har olika kompetenser med de erfarenhet man bär med sig. Det tycker jag är viktigt att beakta.*

M: Även i stora myndigheter och organisationer som våra. Det är oerhört viktigt att man orkar att klara av att utgå från individen. Individens prestationer och individens förutsättningar kommer man till sin rätt så blir man oftare en starkare länk i laget. Det något som vi ofta både pratar om och ser nu. Bemötandet av de unga värnpliktiga det ska vara bland det bästa de har upplevt för då har vi också en stor sannolikhet att vi kan anställa dem så småningom. Vi har ju förmånen att få 5 000 och några fler varje år och snart är vi uppe på 8 000. Det här ska vara det bästa de har mötts av och känna att det här är framtiden.

A: Jag har också varit med om genom åren när vi har gjort inventeringar när det påstås att det finns människor som inte tillför något till organisationen, att de inte är tillräckligt bra för någonting. När vi då har identifierat ett antal personer som kanske inte trivs på sin arbetsplats gett dem en utbildning, eller pratat med dem, intervjuat dem, sett de här människorna som har fått komma till ett nytt ställe. De har blommat ut fullständigt och levererar fantastiskt. Det är som Micael säger, man ser individen och skapar förutsättningar.

*Nu tänkte jag avsluta med en stor filosofisk fråga. Vad betyder frihet för er?*

M: Frihet betyder stora saker, frihet är ju att jag får möjligheten att vara en del av det uppdrag som min organisation genomför. Det är ju en del av friheten d v s friheten och rätten att leva som vi själva väljer det är ju det som vi står för men om jag bryter ned till mig som person och frihet så är det väl den där helgen när jag inte har någonting planerat som har med jobbet att göra och jag får göra precis det jag vill. Det är också frihet.

*Vad gör du då?*

M: Jag är ju med familjen. Jag rör på mig. I helgen var jag ute i skärgården. Det var en stor frihet kan jag säga under ett dygn.

*Anders?*

A: Det är också balansen. Jag har varit inne på det innan. Jag gillar musik och konst väldigt mycket. Det betyder mycket för mig så jag kan gå på museum eller lyssna på musik. Både med lurar och gå på konserter. Jag har litet musiker i familjen så jag tycker det är ett bra sätt. När jag är riktigt, riktigt less på allting så kan jag lägga mig raklång på golvet med hörlurar och lyssna på någon riktigt bra jazzlåt. Och när jag sen reser mig igen så känner jag mig helt pigg igen. Rensa skallen på det sättet. Frihet är också Sverige för mig med den demokrati och de mänskliga fri- och rättigheter vi har. Det ska vi inte ta för givet utan alla måste hjälpas åt för att det ska fortsätta vara så bra som det har varit. Med alla de brister som finns naturligtvis när många människor ska samsas på olika sätt. Att få jobba i en organisation som ska skydda Sveriges inre säkerhet, det är också ett sätt att bevara friheten och där vet jag att vi tänker lika för jag har ju jobbat med den yttre också när jag var reservofficer. Det är precis samma mindset i Försvarsmakten och Polisen.

*Tack så jättemycket för ett intressant samtal. Det var en ära att få möta er idag.*

A: Tack själv.

M: Tack.