TEAM SOM HÅLLER

När det verkligen gäller

Vad 130 fallskärmsjägare lär oss om tillit, ansvar och kollektiv prestationsförmåga



fil.dr Ari Riabacke & fil.dr Mona Riabacke
Riabacke & Co

WHITEPAPER · OKTOBER 2026

Innehåll

Sammanfattning

1. Inledning

2. Metod

3. Resultat

4. Analys och tolkning

5. Slutsatser

    5.1 Fem lärdomar

    5.2 Avslutande reflektion

Appendix A – Enkätens kvantitativa resultat

Om författarna

Sammanfattning

Vad får en grupp att fungera när kraven är höga, informationen är ofullständig och människor är beroende av varandra för att lyckas? För att undersöka den frågan genomförde vi 2025 en studie med 130 tidigare fallskärmsjägare. Studien kombinerar strukturerade frågor med öppna svar och fokuserar på prestation, tillit, ledarskap, ansvar och kultur.

När deltagarna fick ange vad som var viktigast för att gruppen skulle prestera som helhet framträdde tre faktorer särskilt tydligt: starkt ömsesidigt förtroende, gemensamt syfte eller mål samt tydliga roller och ansvar. De angavs av 69, 54 respektive 49 procent av deltagarna. Tillsammans bildar de det vi i rapporten kallar Triangeln för prestation.

Resultaten visar samtidigt att tillit inte främst framträder som en känsla vid sidan av arbetet, utan som något som byggs och bekräftas genom handling. Människor tar ansvar, gör sin del och visar över tid att de går att lita på. Ledarskapet präglas av delaktighet, förtroende och ansvar – och av ledare som föregår med gott exempel, medan kulturen kombinerar höga krav med stöd och omtanke.

När dessa faktorer samverkar skapas förutsättningar för det vi i analysen beskriver som kollektiv prestationsförmåga: individernas kompetens och omdöme binds samman till en gemensam förmåga att prestera.

Fallskärmsjägarnas miljö är speciell och resultaten kan inte utan vidare generaliseras till andra verksamheter. Samtidigt handlar många av de mekanismer som framträder – tillit, ansvar, gemensamt syfte, tydlighet och ledarskap – om grundläggande mänskligt samspel. Den övergripande frågan blir därför inte hur andra organisationer kan efterlikna fallskärmsjägarna, utan hur de kan skapa förutsättningar för människors individuella förmåga att bli en gemensam styrka.

1. Inledning

Fallskärmsjägarna utbildas för att fungera i en miljö där kraven på samspel, ansvar och tillit är ovanligt höga. Uppgifterna behöver ofta lösas under stark fysisk och mental belastning, med begränsad information och under förhållanden där människor är starkt beroende av varandra.

Vår utgångspunkt var enkel: om man vill förstå vad som bygger högpresterande team är det värdefullt att fråga människor som själva har erfarenhet av att arbeta i små, sammansvetsade grupper under stora krav. Utifrån den frågan genomförde vi FJS-studien med 130 tidigare fallskärmsjägare.

Intresset ligger inte i det militära i sig, utan i de mänskliga mekanismer som blir särskilt tydliga när förutsättningarna är krävande. Vad gör att människor litar på varandra? Vad gör att en grupp kan agera snabbt utan att förlora samordning? Vilken roll spelar ledarskapet? Och hur skapas en kultur där människor både tar ansvar för sin egen uppgift och för gruppens gemensamma prestation?

Resultaten pekar återkommande mot tillit, gemensamt syfte och tydliga roller och ansvar. Men de visar också betydelsen av ledarskap, förberedelse, ansvarstagande och en kultur där människor förväntas bidra till något större än den egna prestationen. Det är samspelet mellan dessa faktorer som står i centrum för detta whitepaper.

2. Metod

Undersökningen genomfördes i augusti 2025 bland personer som genomgått militär grundutbildning vid Fallskärmsjägarskolan i Karlsborg. Totalt deltog 130 tidigare fallskärmsjägare. Datainsamlingen genomfördes digitalt och bestod av en kombination av strukturerade frågor med fasta svarsalternativ och öppna frågor där deltagarna kunde utveckla sina erfarenheter. Se Appendix A för de kvantitativa frågorna och samtliga svarsalternativ.

2.1 Frågeområden

Frågorna berörde framför allt vad som skapade hög prestation och sammanhållning i gruppen, hur ledarskapet fungerade under press, vilken betydelse tillit, ansvar och kommunikation hade samt vilka erfarenheter deltagarna ansåg relevanta att föra vidare till andra organisationer.

De strukturerade frågorna gjorde det möjligt att identifiera vilka faktorer deltagarna oftast prioriterade, medan de öppna svaren gav möjlighet att fördjupa bilden och fånga deltagarnas egna erfarenheter och resonemang.

2.2 Analys

Svarsalternativen i de strukturerade frågorna sammanställdes procentuellt för att identifiera återkommande mönster i deltagarnas svar. De öppna svaren analyserades kvalitativt för att identifiera centrala teman och återkommande erfarenheter. Resultaten har därefter sammanställts kring de områden som tydligast framträder i materialet: prestation, tillit, ledarskap, ansvar och kultur.

De fasta frågorna innebar samtidigt att deltagarna behövde prioritera mellan ett antal förvalda svarsalternativ. Resultaten ska därför läsas som relativa prioriteringar. Att en faktor valdes av färre innebär inte att den saknade betydelse, utan att andra alternativ prioriterades högre i just den frågan. De öppna svaren fungerar som ett viktigt komplement genom att ge utrymme för erfarenheter och perspektiv som inte fångas fullt ut av de fasta alternativen.

Detta är särskilt viktigt eftersom flera av frågorna krävde att deltagarna valde exakt två eller tre alternativ. Ett alternativ som får en låg andel bör därför inte automatiskt tolkas som oviktigt. Exempelvis valdes alternativ

kopplade till sårbarhet av relativt få deltagare i vissa frågor, men det säger i första hand något om prioriteringen mellan de givna alternativen, inte om faktorernas absoluta betydelse.

2.3 Anonymitet och presentation

Deltagandet var anonymt. De öppna svaren används för att förstå och fördjupa de mönster som framträder i det kvantitativa materialet, men enskilda respondenters fullständiga frisvar publiceras inte.

En viktig utgångspunkt är också att skilja mellan vad deltagarna faktiskt har svarat och den analys och tolkning som görs utifrån materialet. Kapitel 3 fokuserar därför på studiens empiriska resultat, medan den vidare tolkningen görs i kapitel 4.

2.4 Studiens kontext

Fallskärmsjägarskolan utgör en speciell kontext. Utbildningen präglas av höga fysiska och mentala krav och av situationer där människor är starkt beroende av varandra för att kunna lösa sin uppgift. Det gör miljön särskilt intressant för att studera frågor om tillit, ansvar, ledarskap och prestation under press.

Samtidigt innebär den speciella kontexten att resultaten inte utan vidare kan generaliseras till andra typer av organisationer. Syftet är därför inte att betrakta fallskärmsjägarna som en modell som andra verksamheter ska kopiera, utan att undersöka vilka mönster och mänskliga mekanismer som blir synliga i denna miljö och vilka frågor de kan väcka även i andra organisatoriska sammanhang.

3. Resultat

Resultaten visar tydliga mönster i vad deltagarna upplevde som betydelsefullt för prestation, ledarskap och samspel under krävande förhållanden. De fasta svarsalternativen ger en bild av vilka faktorer som prioriterades högst, medan de öppna svaren bidrar med en djupare förståelse för hur dessa faktorer upplevdes och kom till uttryck.

Fyra områden står särskilt tydligt i materialet: de faktorer som deltagarna kopplade till gruppens prestation, ledarskapets betydelse, vad som skapade tillit samt vilka råd deltagarna själva skulle ge till civila organisationer.

3.1 Triangeln för prestation – tillit, syfte och roller

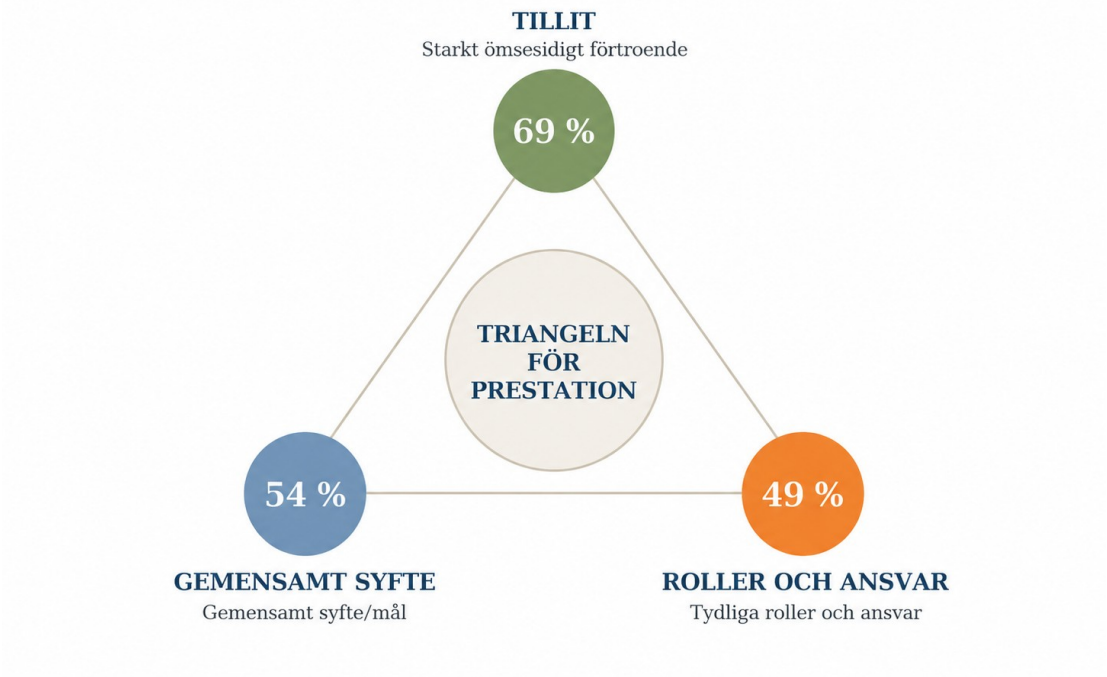
När deltagarna fick frågan ”Vad var viktigast för att gruppen skulle kunna prestera som helhet?” och ombads välja exakt tre alternativ framträdde tre faktorer särskilt tydligt: starkt ömsesidigt förtroende, gemensamt syfte eller mål samt tydliga roller och ansvar. De angavs av 69, 54 respektive 49 procent av de 129 deltagare som besvarade frågan.

Figur 3.1

Triangeln för prestation

De tre högst prioriterade faktorerna i F1. Välj exakt 3 alternativ. n = 129.

© Riabacke & Co 2026



Källa: FJS-studien 2025, F1.

Tillit var den faktor som flest deltagare lyfte. Nästan sju av tio valde ömsesidigt förtroende som en av de viktigaste faktorerna för gruppens prestation. I materialet återkommer bilden av att kunna lita på att andra gjorde sin del och tog sitt ansvar, vilket gjorde att individen inte behövde bära uppgiften ensam.

Gemensamt syfte och mål var den näst mest framträdande faktorn. Drygt hälften av deltagarna lyfte betydelsen av att veta vad gruppen skulle åstadkomma och varför. Syftet gav riktning och underlättade prioriteringar även när förutsättningarna var krävande.

Den tredje faktorn var tydliga roller och ansvar. Nästan hälften av deltagarna betonade betydelsen av att veta vem som gjorde vad och vilket ansvar var och en hade. Tydliga roller skapade förutsättningar för att agera utan att förlora samordningen.

De tre faktorerna bör samtidigt inte förstås som isolerade från varandra. Tillit, gemensamt syfte och tydliga roller förstärker varandra och skapar tillsammans förutsättningar för gruppens prestation. Det är därför triangeln används som en sammanfattande bild av resultaten.

3.2 Ledarskap under press

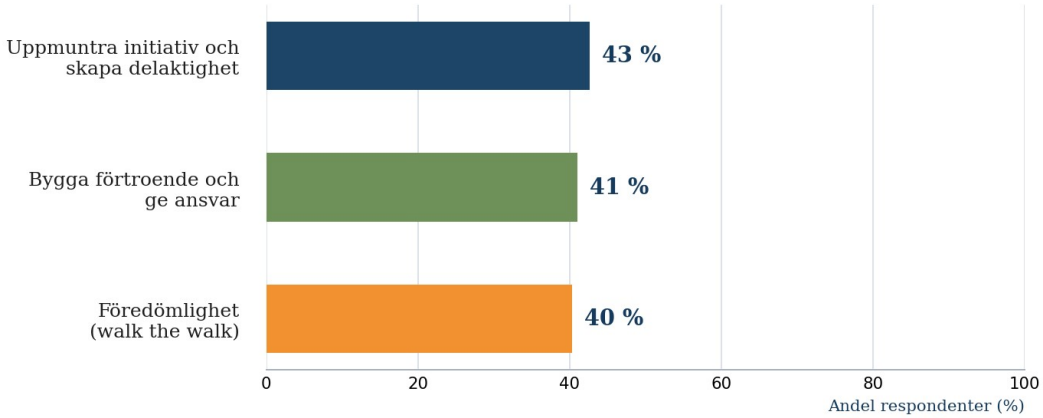
När deltagarna fick frågan ”Vad var viktigast i ledarskapet för att gruppen skulle kunna fungera och prestera på topp?” och ombads välja exakt två alternativ framträdde tre svar särskilt tydligt: att uppmuntra initiativ och skapa delaktighet, att bygga förtroende och ge ansvar samt föredömlighet. De angavs av 43, 41 respektive 40 procent av deltagarna.

Figur 3.2

© Riabacke & Co 2026

Vad var viktigast i ledarskapet?

Välj exakt 2 alternativ. n = 129.



Figuren visar de tre högst prioriterade svaren. Samtliga svarsalternativ redovisas i appendix. Källa: FJS-studien 2025, F3.

Resultatet pekar mot ett ledarskap som handlar om betydligt mer än att ge instruktioner. Det handlar om att skapa förutsättningar för andra att ta ansvar och agera. Delaktighet och initiativ innebär att människor behöver förstå vad som ska göras, men också ges möjlighet att bidra med sin egen förmåga. Förtroende och ansvar hänger nära samman: att ge ansvar innebär samtidigt att visa att man litar på den andres kompetens och omdöme.

Att föregå med gott exempel tillför ytterligare en dimension. Ledaren behöver själv leva efter de krav och värderingar som förväntas av gruppen. Trovärdighet skapas därmed genom beteende, inte enbart genom formell position.

I materialet framträder också betydelsen av närvaro och stabilitet när situationen blir pressad. Ledarskapet behöver kunna förena tydlighet med tillit: riktningen måste vara klar, samtidigt som människor måste kunna agera inom den ramen. Den centrala balansen blir därför att skapa tydlighet utan att kväva initiativ och att ge ansvar utan att lämna människor utan riktning.

3.3 Kultur – ansvar, tillit och gemenskap

Kulturen framträder som en viktig del av hur grupperna fungerade. I deltagarnas beskrivningar återkommer ett starkt ömsesidigt ansvar. Man

förväntades göra sin del, men också ställa upp för andra när det behövdes. Föreställningen om att ingen lämnas bakom sammanfattar mycket av denna kultur.

Det handlar om en kombination av krav och omtanke. Var och en förväntades ta ansvar för sin uppgift och bidra till gruppen, samtidigt som det fanns en stark norm om att stötta varandra när situationen blev svår. Kulturen kan därför beskrivas som både krävande och varm.

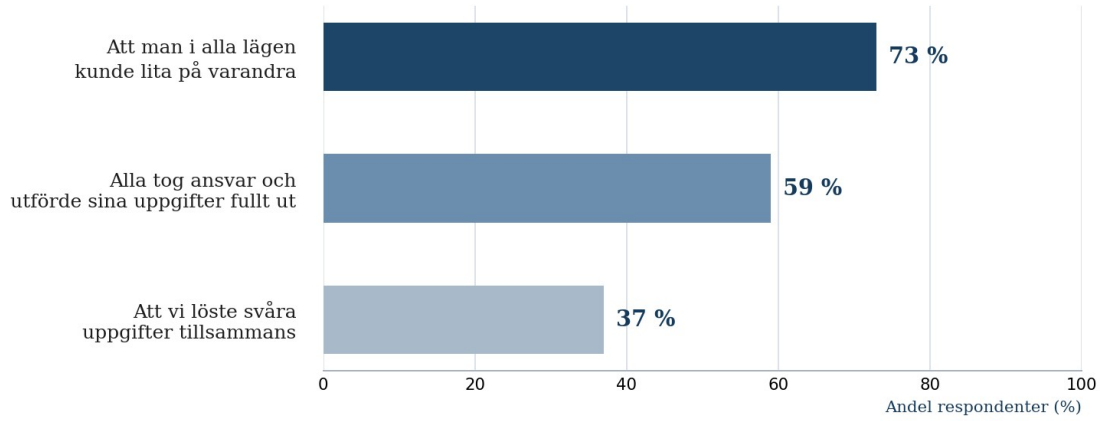
När deltagarna fick frågan ”Vad skapade mest tillit i gruppen?” och ombads välja exakt två alternativ var de tre mest valda svaren att man i alla lägen kunde lita på varandra, att alla tog ansvar och utförde sina uppgifter fullt ut samt att gruppen tillsammans hade löst svåra uppgifter.

Figur 3.3

© Riabacke & Co 2026

Vad skapade mest tillit i gruppen?

Välj exakt 2 alternativ. n = 129.



Figuren visar de tre högst prioriterade svaren. Samtliga svarsalternativ redovisas i appendix. Källa: FJS-studien 2025, F5.

Resultatet pekar mot att tillit inte uppstår i det ögonblick den behövs. Den byggs genom erfarenheter där människor gång på gång visar att de går att lita på. Att människor tar ansvar, gör sin del och löser svåra uppgifter tillsammans skapar en historik som gruppen senare kan luta sig mot.

När deltagarna fick ange vad som varit mest avgörande för att kunna prestera under extrem press framträdde dessutom träning – vi var redo och tillit till gruppen som de två starkaste alternativen, med 67 respektive 57 procent.

Kulturen blir därmed inte något vid sidan av prestationen. Den är en del av de förutsättningar som gör prestationen möjlig.

3.4 Fallskärmsjägarnas råd till civila organisationer

I en av studiens öppna frågor fick deltagarna själva ta steget från FJS-erfarenheten till det civila arbetslivet. Frågan löd: ”Om du skulle ge råd till ett team i näringslivet eller offentlig sektor om hur man bygger ett högpresterande team – vad skulle du säga? Vad bör de tänka på, vad är viktigast att få till – och vad ska de undvika?” Totalt svarade 106 personer på frågan.

Svaren varierar, men ett antal teman återkommer tydligt. De handlar om att bygga tillit, skapa en gemensam riktning, ge människor ansvar och handlingsutrymme, leda genom handling, kommunicera öppet och ge feedback samt träna och utvecklas tillsammans.



Respondenterna återkommer exempelvis till betydelsen av tydliga mål, gemensam uppdragsförståelse, delegerat ansvar och förtroende. De varnar för detaljstyrning och toppstyrning och lyfter vikten av öppen kommunikation, feedback och tidig hantering av problem. Flera svar handlar också om att ledaren behöver bry sig om människorna, inte bara om resultaten, och skapa förutsättningar för individer att utvecklas och använda sin förmåga.

Förberedelse och träning är ytterligare ett återkommande tema. Gruppen behöver öva innan pressen uppstår. Förmågor behöver byggas genom träning och tillämpning, och tillit utvecklas på individ-, grupp- och processnivå långt innan den sätts på prov.

4. Analys och tolkning

Resultaten visar tydliga mönster i vad deltagarna beskriver som betydelsefullt för prestation, tillit och samspel. Men den viktigaste frågan är inte bara vilka faktorer som framträder var för sig, utan hur de hänger samman. I detta kapitel betraktas därför resultaten i relation till varandra, med syftet att tydliggöra de mekanismer som blir synliga när materialet ses som en helhet.

4.1 Författarreflektion: Från kunskap till handling – det mänskliga glappet

I många civila organisationer ser vi ett glapp mellan vad vi vet och vad vi faktiskt gör när osäkerheten ökar. Vi vet att tillit, tydlig riktning och klara roller har betydelse för samspel och prestation, men när trycket stiger tenderar arbetssätten i många verksamheter ändå att bli mer kontrollorienterade. Fler processer, fler rapporter och fler kontrollpunkter blir ett sätt att försöka hantera osäkerheten.

Det är detta vi kallar det mänskliga glappet – avståndet mellan kunskap och handling.

Denna reflektion är inte ett resultat från FJS-studien, men studiens resultat ger anledning att ställa en viktig fråga till andra organisationer: skapar våra sätt att organisera och leda de förutsättningar som människor behöver för att ta ansvar, eller riskerar vi ibland att bygga bort dem?

Figur 4.1

© Riabacke & Co 2026

Hur faktorerna hänger samman – fyra teman

Analytisk syntes av studiens kvantitativa resultat och öppna svar.



1 **Människor och relationer**
Tillit, sammanhållning och ömsesidigt ansvar utgör grunden för att kunna prestera tillsammans.

2 **Syfte och riktning**
Ett gemensamt syfte skapar riktning och hjälper gruppen att prioritera när förutsättningarna förändras.

3 **Struktur och arbetssätt**
Tydliga roller, ansvar och handlingsutrymme skapar förutsättningar för samordnat agerande.

4 **Kultur och beteenden**
Återkommande beteenden formar de normer som avgör hur gruppen agerar när pressen ökar.

4.2 Tillit som styrningsprincip

Tillit framträder som en av de mest centrala principerna för hur gruppen fungerade. När deltagarna beskriver vad som fick grupperna att fungera handlar tillit inte främst om trivsel eller god stämning, utan om något mer konkret: att kunna lita på att andra gör sin del, också när det verkligen gäller.

I studien uppgav 73 procent att tillit skapades genom att man i alla lägen kunde lita på varandra, medan 59 procent lyfte att alla tog ansvar och utförde sina uppgifter fullt ut. Det pekar mot en form av tillit som byggs genom handling och bekräftas över tid.

Tillit blir därmed inte ett alternativ till ansvar eller tydlighet. Snarare tycks de förstärka varandra. När människor vet vad som förväntas av dem och samtidigt kan lita på att andra tar sitt ansvar skapas förutsättningar för att agera utan att varje steg behöver kontrolleras. Det är i den meningen tillit kan förstås som en styrningsprincip. Det innebär inte att kontroll försvinner, utan att behovet av ständig detaljkontroll kan minska när ansvar och förtroende finns på plats.

Här är det också viktigt att skilja mellan tillit och psykologisk trygghet. Tillit kan i denna studie sammanfattas med frågan ”Kan jag lita på att du gör din

del?”, medan psykologisk trygghet snarare handlar om ”Kan jag säga det som behöver sägas utan att den sociala kostnaden blir för hög?”

Att alternativ kopplade till att visa svaghet valdes av relativt få deltagare innebär därför inte att psykologisk trygghet saknade betydelse. De fasta frågorna krävde prioriteringar mellan förvalda alternativ. Resultaten visar således vad deltagarna prioriterade högst i just dessa frågor, inte vad som saknade betydelse.

4.3 Från individuell förmåga till kollektiv prestationsförmåga

En möjlig fördjupning av resultaten handlar om skillnaden mellan individuell förmåga och gruppens samlade prestationsförmåga. Resultaten visar att deltagarna inte enbart kopplade gruppens prestation till vad enskilda individer kunde göra. Deltagarna lyfte framför allt ömsesidigt förtroende, gemensamt syfte och tydliga roller och ansvar. På frågan om vad som skapade tillit betonades dessutom att människor tog ansvar, gjorde sin del och gick att lita på.

När vissa beteenden blir gemensamma, återkommande och förväntade byggs de gradvis in i gruppens sätt att fungera. Gruppen behöver då inte börja om från noll varje gång situationen förändras. Det finns en gemensam förståelse för vad som ska göras, vad som förväntas och hur man agerar tillsammans. Den stabiliteten skapar förutsättningar för att gruppen ska kunna fortsätta fungera även när pressen ökar.

Det är detta vi beskriver som kollektiv prestationsförmåga.

Begreppet innebär inte att individen blir mindre viktig. Tvärtom är varje persons kompetens, ansvarstagande och omdöme avgörande. Men den individuella förmågan får större kraft när den ingår i ett sammanhang där människor vet vad de ska åstadkomma, vad som förväntas av dem och att de kan lita på att andra gör sin del.

Kollektiv prestationsförmåga ska här inte förstås som en variabel som FJS-studien har undersökt direkt. Det är en analytisk tolkning av hur resultaten hänger samman. Studien visar hur tillit, ansvar, tydlighet och gemensamt syfte tillsammans skapar förutsättningar för att individuell förmåga ska kunna omsättas i gemensam prestation.

Gruppens styrka blir därmed synlig när prestationen inte enbart är beroende av starka individer, utan av att människor tillsammans skapar ett sätt att fungera som håller även när pressen ökar.

4.4 Ledarskap i praktiken – funktion, inte formell grad

Ledarskapet i materialet präglas av delaktighet, förtroende, ansvar och föredöme. Betydelsen av att skapa delaktighet och uppmuntra initiativ, bygga förtroende och ge ansvar samt föregå med gott exempel återkommer tydligt i svaren.
Det pekar mot ett ledarskap där auktoritet inte enbart följer av formell position utan också måste förtjänas genom beteende. Ledarskap kan därför förstås som en funktion i gruppen snarare än enbart som en titel eller grad. Den formella ledaren har ett särskilt ansvar för riktning och ramar, men förmågan att ta initiativ och ansvar behöver finnas på flera håll i gruppen.

Om kollektiv prestationsförmåga ska kunna uppstå krävs människor som både kan och vågar använda sitt omdöme inom ramen för ett gemensamt syfte och ett tydligt uppdrag. Ledarskapets uppgift blir då inte att ersätta gruppens förmåga, utan att skapa förutsättningar för den att användas.

Ledarskap under press handlar därmed mindre om att själv ha alla svar och mer om att skapa de förutsättningar som gör att gruppen kan fortsätta fungera även när svaren inte är självklara.

4.5 Kulturens betydelse – krävande och varm

Kulturen framträder som en mindre synlig men minst lika viktig del av gruppens sätt att fungera som roller, ansvar och formella strukturer. I deltagarnas berättelser återkommer ett tydligt ömsesidigt ansvar där höga krav kombineras med stöd och omtanke. Det skapar en kultur som kan beskrivas som både krävande och varm.

De höga kraven försvinner inte därför att människor bryr sig om varandra. Tvärtom tycks det ömsesidiga förtroendet göra kraven tydligare. Den enskilde förväntas göra sin del eftersom andra gör sin, och omtanke blir därmed inte ett sätt att sänka förväntningarna utan ett sätt att göra det möjligt för människor att leva upp till dem. Att hjälpa varandra och att ställa krav är därför inte motsatser, utan två uttryck för samma gemensamma ansvar.

Kulturen upprätthålls heller inte främst genom formulerade värdeord, utan genom återkommande beteenden i vardagen. Det är i handling som normerna blir synliga: hur gruppen agerar när någon är trött, gör ett misstag, behöver hjälp eller inte lever upp till det som förväntas. På så sätt blir kulturen inte något som ligger vid sidan av prestationen, utan en del av de villkor som gör prestationen möjlig.

Här blir också kopplingen till kollektiv prestationsförmåga tydlig. När ansvar, tillit och gemensamma förväntningar upprepas över tid blir de inte bara egenskaper hos enskilda individer, utan en del av gruppens gemensamma sätt att fungera. Det är denna stabilitet i beteenden och förväntningar som gör att gruppen kan fortsätta fungera även när pressen ökar, och som därmed blir en viktig förutsättning för kollektiv prestationsförmåga.

4.6 Begränsningar och överförbarhet

Fallskärmsjägarskolan representerar en mycket speciell miljö. Urvalet av individer, utbildningens karaktär, de fysiska och mentala kraven och den militära kontexten skiljer sig på avgörande sätt från de flesta civila arbetsplatser. Resultaten ska därför inte tolkas som statistiskt generaliserbara till organisationer i allmänhet.

Studien visar vad tidigare fallskärmsjägare beskriver som betydelsefullt utifrån sina erfarenheter. Den säger inte att samma faktorer automatiskt får samma betydelse eller uttryck i andra verksamheter.

Samtidigt handlar flera av de mekanismer som framträder i studien – tillit, ansvar, gemensamt syfte, tydlighet och förmågan att fungera tillsammans under press – inte specifikt om militära förhållanden. De handlar om mänskligt samspel.

Den relevanta frågan blir därför inte hur andra organisationer kan kopiera fallskärmsjägarna, utan vilka av dessa principer som är meningsfulla i den egna kontexten och hur de behöver omsättas där.

5. Slutsatser

FJS-studien ger ingen universell modell för hur högpresterande team ska byggas. Däremot visar den tydliga och återkommande mönster i vad deltagarna själva upplevde som betydelsefullt när grupper skulle prestera tillsammans under krävande förhållanden.

Tre faktorer framträder särskilt tydligt: ömsesidigt förtroende, gemensamt syfte och tydliga roller och ansvar. Det mest intressanta ligger emellertid inte i faktorerna var för sig, utan i samspelet mellan dem. Tillit utan ett gemensamt syfte riskerar att sakna riktning. Ett tydligt syfte utan klara roller kan skapa vilja men också osäkerhet om vem som ska göra vad. Roller och ansvar utan tillit riskerar i sin tur att öka behovet av kontroll. Det är kombinationen som skapar förutsättningar för prestation.

Ledarskapet spelar en viktig roll i detta samspel. Delaktighet, initiativ, förtroende, ansvar och att föregå med gott exempel återkommer som centrala teman. Resultaten pekar mot ett ledarskap som skapar riktning och ramar utan att samtidigt ta ifrån människor möjligheten att agera. Ledarskapets uppgift blir därför inte i första hand att lösa allt, veta mest eller prestera bäst, utan att skapa förutsättningar för andra att använda och utveckla sin förmåga.

Detta leder också till en bredare slutsats för dagens organisationer: ledarskap handlar i hög grad om att göra andra bättre. Men i starka team är detta inte enbart ledarens ansvar. Alla bidrar till den jordmån där människor kan växa, våga mer, lära snabbare och prestera bättre tillsammans.

Här knyts resonemanget åter till kollektiv prestationsförmåga. Individuell kompetens är en nödvändig förutsättning för prestation, men den är inte tillräcklig. Först när individernas förmåga binds samman genom tillit, ansvar, gemensamt syfte och tydlighet kan den omsättas i en gemensam förmåga att prestera.

Den kanske viktigaste lärdomen från materialet är därför inte att starka team består av ovanligt starka individer. Det är att starka individer behöver ett sammanhang som gör det möjligt för deras förmåga att bli gemensam.

5.1 Fem lärdomar



5.2 Avslutande reflektion

Fallskärmsjägarnas miljö är extrem, men det som framträder i studien är i grunden inte extremt. Det handlar om människor och om de villkor som gör det möjligt för människor att fungera tillsammans.

Det handlar om att förstå varför man är där och vad som ska åstadkommas. Det handlar om att känna sitt ansvar och samtidigt kunna lita på att andra gör sin del. Det handlar om att skapa tillräcklig tydlighet för att människor ska kunna agera och tillräckligt förtroende för att de ska våga göra det. Och det handlar om att bygga en kultur där människor inte bara presterar bredvid varandra, utan bidrar till att göra varandra bättre.

Det är i detta samspel som individuell förmåga kan bli kollektiv prestationsförmåga.

Den centrala frågan för andra organisationer blir därför inte om de kan bli som fallskärmsjägarna. Frågan är om de har skapat ett sätt att fungera där människor kan använda sin kompetens, sitt omdöme och sitt ansvar tillsammans – och där gruppen fortsätter att fungera också när förutsättningarna förändras och pressen ökar.

Appendix A – Enkätens kvantitativa resultat

De fyra strukturerade huvudfrågorna redovisas här i sin helhet. Eftersom deltagarna valde flera alternativ summerar procentsatserna inte till 100 procent.

F1. Vad var viktigast för att gruppen skulle kunna prestera som helhet?

Välj exakt 3 alternativ. n = 129.

Svarsalternativ	Andel	Antal
Starkt ömsesidigt förtroende	68,99 %	89
Gemensamt syfte/mål	54,26 %	70
Tydliga roller och ansvar	48,84 %	63
Öppen och tydlig kommunikation	41,86 %	54
Hög personlig disciplin	41,09 %	53
Delat ansvar i pressade situationer	20,93 %	27
Trygghet att visa svaghet	19,38 %	25
Annat	4,65 %	6

F3. Vad var viktigast i ledarskapet för att gruppen skulle kunna fungera och prestera på topp?

Välj exakt 2 alternativ. n = 129.

Svarsalternativ	Andel	Antal
Uppmuntra initiativ och skapa delaktighet	42,64 %	55
Bygga förtroende och ge ansvar	41,09 %	53
Föredömlighet (walk the walk)	40,31 %	52
Tydlighet och direkthet	32,56 %	42
Anpassningsförmåga	31,78 %	41
Ställa krav på rätt sätt	10,85 %	14
Annat	0,78 %	1

F5. Vad skapade mest tillit i gruppen?

Välj exakt 2 alternativ. n = 129.

Svarsalternativ	Andel	Antal
Att man i alla lägen kunde lita på varandra	72,87 %	94
Alla tog ansvar och utförde sina uppgifter fullt ut – varje gång	58,91 %	76
Att vi löste svåra uppgifter tillsammans	37,21 %	48
Att man visade omtanke i stort som smått	21,71 %	28
Att våga visa svaghet	8,53 %	11
Annat	0,78 %	1

F7. Vad var mest avgörande för att kunna prestera under extrem press?

Välj exakt 2 alternativ. n = 129.

Svarsalternativ	Andel	Antal
Träning – vi var redo	67,44 %	87
Tillit till gruppen	57,36 %	74
Mentalt fokus och närvaro	36,43 %	47
Hög disciplin	23,26 %	30
Att ha en tydlig plan	14,73 %	19
Annat	0,78 %	1

Om författarna



Ari och Mona Riabacke är båda fil.dr i risk- och beslutsanalys och har i mer än två decennier arbetat i gränslandet mellan människa, teknik och organisation, i såväl privat som offentlig sektor. Deras arbete kretsar framför allt kring beslutsfattande, ledarskap, team och organisationsutveckling.

Sedan 2011 driver de Riabacke & Co, där de arbetar med föreläsningar, workshops och längre utvecklingsuppdrag för team, ledningsgrupper och ledare.

Riabacke & Co

Stockholm, oktober 2026

riabacke.se