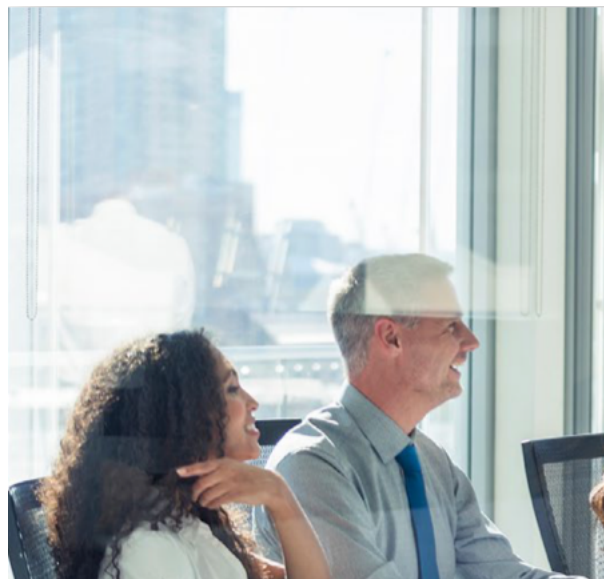


The Rocket Model



The Rocket Model och TAS

Ett evidensbaserat koncept för att stärka och utveckla ett, flera eller samtliga team i er organisation.

TQ Den svårfångade faktorn bakom framgångsrika team

Det finns en återkommande gåta som många organisationer har ställts inför. Ett antal kapabla, högpresterande individer samlas kring ett uppdrag för att formera ett team men oavsett den bästa viljan i världen får de inte samarbetet att fungera och de lyckas inte leverera mot de uppsatta målen. Budgetramar överskrids, kvalitet svajar och kunder och andra intressenter lämnas besvikna.

Orsakerna till misslyckandet kan vara många och även något förbryllande. Individuellt har varje gruppmedlem de nödvändiga förutsättningarna, färdigheterna och skärpan (IQ). Varje person har dessutom tillräcklig stabilitet och social smidighet för att göra samarbete möjligt (EQ). Deras individuella färdigheter var anledningen till att de anställdes från första början men när de tillsammans ska formera ett team är det något som saknas och blir återkommande fel. Teamet blir aldrig mer än summan av dess delar, eller till och med sämre än så.

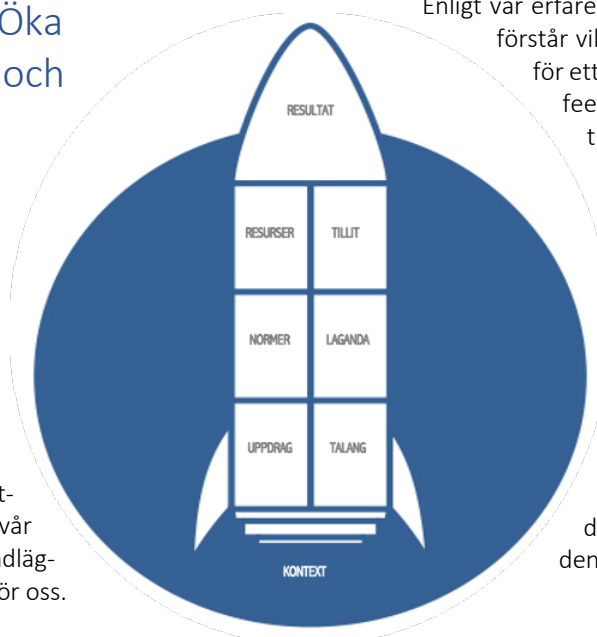
Frågan kan inte avfärdas som avsaknad av talang eller mellanmännsliga färdigheter. Teamets problem kan inte heller lösas genom klassiska teamstärkande förtroendeövningar. *I stället måste teamet medvetet höja sin TQ – sin kollektiva förmåga och kompetens för att bli ett högpresterande team.*

Individuella olikheter utgör tillgångar för organisationer men fler och fler organisationer upplever också en ökande anspänning utifrån skillnader i övertygelser och värderingar mellan medarbetare, inom den egna organisationen. Ett flertal internationella studier visar att endast 20% av teamen karaktäriseras som högpresterande och det är en markant skillnad hur mycket av sin tid som ett högpresterande team kan ägna åt sitt uppdrag jämfört med ett genomsnittligt presterande team, och det är en markant skillnad vad utkomsten är av deras ansträngningar.

Så, varför de dåliga resultaten? Team står inför större utmaningar än tidigare, eftersom organisationer agerar i en omvärld kännetecknad av snabbare kast, högre grad av osäkerhet, högre grad av komplexitet och ställs inför allt fler möjliga scenarion. Samtidigt ser vi en samhällsutveckling med högre grad av individualisering och mer anspänningar individer emellan utifrån olika individuella värdegrunder. Sett i denna belysning är det till viss del begripligt (men också något sorgligt) den enorma försäljningssuccén som vi ser bakom böcker som "omgiven av idioter" och liknande. Att samla kraften och framgångsrikt leda ett team i denna typ av samtid är en av de huvudsakliga utmaningarna för dagens och morgondagens ledare.

TQ – en översikt: Öka kollektiv förmåga och kompetens.

När du tänker på det har mänsklighetens största bedrifter varit ett resultat av en eller annan form av lagarbete. Ingen människa är en ö; människor överallt överlever genom att komma samman. Vår sociala disposition är grunden för våra samhällen och vår utveckling men samtidigt som vår sociala samvaro är så grundläggande är den också så svår för oss.



Enligt vår erfarenhet bygger team TQ när de förstår vilka faktorer som utgör basen för ett team att prestera, när de får feedback på hur de förhåller sig till de faktorerna och när de börjar åtgärda de identifierade gapen. Baserat på samlad forskning om högpresterande team och vår samlade data från ca 2000 team assessments har vi utvecklat en robust, praktisk, ram för teamutveckling. Denna åttafaktormodell kallas för "The Rocket Model" då den lägger grunden för ett team att få en ordentlig skjuts framåt och uppåt.

Att stärka TQ: Känn till de åtta faktorerna som utgör basen för högpresterande team

1 Kontexten – har vi delade eller inte delade antaganden

Teamets samverkan och arbete underlättas av att teammedlemmarna delar en gemensam syn på sammanhanget där de verkar. Många ledare och många team underskattar betydelsen av att sätta ett delat språk och en gemensam tolkningsram runt sammanhanget som ett första steg. Allt för ofta visar det sig att teammedlemmar arbetar utifrån olika antaganden om hur värde skapas. Detta avser bland annat antaganden om vilka intressenter vi skapar värde för och vilka hypoteser vi har om hur värde skapas för intressenterna. Dessa olika antaganden leder till välförståelse men dåligt synkroniserade handlingar som riskerar att skada teammoralen och minska effektiviteten.

Teammedlemmar måste dela en gemensam tolkning om vilka deras viktigaste intressenter är, såväl som antaganden om deras förväntningar och bekymmer. Beroende på teamet kan intressenter inkludera kunder, leverantörer, konkurrenter, andra team, tillsynsmyndigheter och högre ledning i organisationen. Teammedlemmar bör också komma överens om externa faktorer som påverkar arbetet, såsom makroekonomiska förhållanden, den politiska miljön och demografiska trender. Denna delade förståelse eller representation av kontexten för att uppnå gemensamma mål kallas ofta för mentala modeller (shared mental models, SMM) och betydelsen av dem för teamets prestation har ett starkt stöd i samtida teamforskning och är avgörande för att öka teamets TQ.



Tips: Att se till att teammedlemmarna delar en tolkning av sammanhanget och kontexten är särskilt viktigt när vissa teammedlemmar jobbar virtuellt. Eftersom de sitter på annan plats och jobbar på distans har virtuella teammedlemmar nästan alltid olika perspektiv på sammanhanget och kontexten för teamet.

2 Uppdraget – har vi tydlighet gällande syfte och mål

När teammedlemmarna är överens om hur framgång ser ut sätter de scenen för effektivitet. Vad är framgång för vårt team och vad innebär det att vara ett vinnande team? Eller sätter vi siktet lägre och är nöjda från start med att vara ett genomsnittligt team? Att dela en inställning och en attityd med en målsättning om att vara ett högpresterande team har betydelse för motivation och engagemang. Tydlighet i mål har en påtaglig koppling till motivation. Vilka är målen, när måste de uppnås, vilka strategier kommer teamet att använda och hur kommer framstegen att mätas? Att besvara dessa frågor leder till tydliga mål, vilket stärker uppdragets tydlighet och är avgörande för att öka teamets TQ.

När målen är satta kan teamet översätta dem till strategier som beskriver vägen fram till målen, rollfördelningarna och beslut om hur resultaten ska mätas och följas upp. En konkretiserad planering hjälper teamet att säkerställa att de dagliga aktiviteterna är kopplade till nyckelprioriteringar, önskvärd produktivitet och prestation. Kontinuerlig uppföljning möjliggör för teamet att genomföra nödvändiga justeringar och förbättra oddsen för framgång.

Tips: Att få uppdraget rätt är viktigt, eftersom det är grunden för de kommande sex stegen av att bygga TQ, men att tydliggöra uppdraget är också en vanlig tidstjuv. Tildela undergrupper för att översätta det breda uppdraget till mätbara och menings-

fulla mål, dela därefter utkomsten med resten av teamet och förfina sedan därifrån.

3 Talang – har vi den beman- ning som krävs för uppdraget

Det kan tyckas som att det borde vara lätt att bemanna ett team med rätt antal personer och med rätt talanger. Faktum är att det kan vara en av de svåraste aspekterna av att bygga TQ. Det beror på allt för många organisationer tilldelar personal till ett team baserat mer på tillgänglighet eller politik än talang. Teamledaren kan tro att de individuella teammedlemmarnas färdigheter, erfarenhet och förmågor är allt som betyder något, men det finns andra talangöverväganden.

Högpresterande team har rätt storlek. Att ha för få eller för många teammedlemmar kan vara lika problematiskt, och antalet personer som behövs kan förändras över tiden. De har väldefinierade roller och ansvar, tilldelade för att optimera prestation och undvika dubbelarbete. Organisationen erkänner och belönar kollektiva prestationer, såväl som individuella prestationer.

Vid nyrekrytering bedömer man grundläggande förutsättningar att hantera komplexitet, driv av att lära nytt och omfamna förändring, målmedvetenhet och struktur, förmåga att nätverka och tillföra social energi, förmåga till inkännande och omtanke om andra samt förmåga att hantera motgång och humör. Fokus på att bemanna utifrån dessa grundläggande förutsättningar är avgörande för att öka teamets TQ.

Tips: Att bemanna teamet med personer med rätt kompetens är bara en del av utmaningen. Teamledare måste också se till att alla gör sin beskärda del samtidigt som alla aktivt måste bidra till att skapa teamets kollektiva framgång. Ledare bör adressera eventuella kontraproduktiva beteenden så snabbt som möjligt för att skydda teamets sammanhållning och moral.

4 Normer – har vi processer som stödjer uppdraget

Det är ett grundläggande mänskligt beteende för alla grupper att utveckla normer. Det kan avse hur vi hålls på varandra, vilka avstånd vi håller till varandra i en hiss men också hur vi kommunicerar med varandra på jobbet, hur vi fattar och verkställer beslut. Dessa oskrivna regler, normer, stelnar vanligtvis snabbt, utan någon formell diskussion. Team som tar sig tid att prata igenom och medvetet etablera normer som underlättar för genomförandet av uppdraget får tillgång till ett kraftfullt verktyg för att uppnå teamsammanhållning och kollektiv prestation.

Högpresterande team utnyttjar sin mötestid effektivt och har tydliga regler och processer på plats – vissa formella, andra informella – för att hantera kommunikation, fatta beslut, delegera uppgifter och säkerställa ansvar och ägandeskap. När ett team har problem med samarbetet och effektiviteten, kan man behöva identifiera de normer som finns för närvarande och arbeta tillsammans i teamet för att sätta nya normer som hjälper, inte hindrar, prestation vilket också blir avgörande för att öka teamets TQ.



Tips: Normer som rör teammöten representerar vanligtvis en av de största möjligheterna till märkbar utveckling för samarbetet. Som Patrick Lencioni påpekade är möten som filmer, båda är tråkiga om skådespelarna helt enkelt turas om att prata om den senaste veckans händelser. Se över vad ni behöver göra för att bland annat få till en bättre; variation på möten, tidsoptimering, struktur, tydlighet kring vad som ska åstadkommas, vilka beslut som fattas

och hur kommunikation hanteras till berörda intressenter.

5 Laganda – har vi tillsammans skapat ett engagemang för vårt uppdrag

Laganda i "The Rocket Model" avser en energi och ett engagemang inför det gemensamma uppdraget. Det är något mer än att känna till uppdragets karaktär och vilka mål som är definierade – här avser det en tydlig vilja och lust att jobba för att tillsammans uppnå målen. Laganda börjar infinna sig när teammedlemmar gradvis förenas i en attityd där laget sätts framför jaget och när teammedlemmarna börjar anstränga sig för att också göra varandra engagerade. Högpresterande team är engagerade i teamets mål, roller och regler, och de är motiverade att få nödvändiga, dagliga uppgifter gjorda. De förstår hur deras arbete bidrar till övergripande mål i verksamheten och de är optimistiska i sin syn på att kunna prestera.

Team med lägre TQ har ofta varierade nivåer av engagemang, där vissa medarbetare arbetar hårt, medan andra checkat ut av skäl som kan variera. Vi rekommenderar att ledare motverkar lågt engagemang på tre sätt. Kommunicera först på ett engagerande sätt meningen i ert uppdrag, anpassat till varje teammedlems personliga värderingar, önsksningar och behov. För det andra, engagera alla teammedlemmar i att skapa mål, roller och normer. För det tredje, se till att varje person behandlas rättvist, att alla bidrar aktivt och följer lagets normer - att favorisera inom teamet kan lätt bli vägen in i en negativ spiral.

Tips: Utvärdera laganda genom att undersöka om individuella teammedlemmar verkställer fattade teambeslut. Om alla i ett teammöte går med på ett beslut, men bara några av medlemmarna agerar enligt fattat beslut efteråt är lagandan inte särskilt stark, vilket kräver ytterligare utvärdering av de fyra första faktorerna i modellen och i synnerhet hur spelregler har definierats i faktorn om normer.

6 Resurser – har vi resurser som matchar uppdraget

I ett tidigt skede behöver teamen identifiera vilka resurser som är nödvändiga för att hantera sitt uppdrag och nå sina mål. Teamledaren kan tillsammans med andra teammedlemmar behöva påverka nyckelintressenter för att få dessa behov av resurser tillgodosedda. Resurser i det här avseendet kan avse en realistisk budget, kontorslokaler, hård- och mjukvarusystem, specialiserad utrustning och teknisk support. Immateriella tillgångar kan innefatta uttalat stöd hos högre ledning och befogenhet att fatta beslut. Att aktivt påverka nyckelintressenter för att säkerställa teamets resurser är också detta avgörande för att öka teamets TQ.

Team med hög TQ har det nödvändiga politiska inflytandet och de använder sina resurser på ett smart och effektivt sätt. Även i lägen av resursbrist maximerar teammedlemmarna de resurser de har och hittar sätt att ta sig framåt.

Tips: Se upp för ett mönster gällande situationer där teamet borde fatta självständiga beslut, men ändå har en vana infunnit sig där en eller flera chefer tycks behöva godkända besluten. Dessa team riskerar att bli marionetter för andra ledares behov av internt inflytande och deras egna agenda. Ett svagt beslutsmandat gör oddsen för engagemang mycket låga.

7 Tillit – har vi förmåga att ta vara på olikheter och hantera oenigheter

De bästa teamen förstår att hantera konflikter inte är detsamma som att undvika konflikter. Teammedlemmarna utvecklar det nödvändiga modet för att ta upp svåra frågor, samtidigt som de utvecklar effektiva sätt att arbeta igenom meningsskiljaktigheter och hitta lösningar. De vet att för lite konflikter, med problem sopade under mattan, leder till konstlad harmoni och grupptänkande. För mycket konflikter leder till att man huggar varandra i ryggen och i förlängningen till kaos.

Vanligtvis finner vi att orsakerna till de flesta konflikterna kan kopplas tillbaka till missförstånd, oenighet eller otillräcklig hantering avseende de föregående sex faktorerna i modellen: kontexten, uppdraget, talang, normer, laganda eller resurser. När team tar itu med underliggande problem på ett modigt, kompetent sätt, i en förtroendefull och psykologiskt trygg miljö förbättras moralen vilket är avgörande för att öka teamets TQ.

Tips: En återkommande tendens hos ledare av dysfunktionella team är att försöka bryta mönstret och ändra på situationen i teamet genom någon form av upplevelse eller aktivitet. Det kan vara att spela boule, att spela brännboll, att tillsammans bemästra en äventyrsbana eller laga mat. Tyvärr stärker dessa upplevelser bara engagemanget tillfälligt då man genom dessa typer av upplevelser inte identifierar de grundläggande problemen. Det är inte fel för ett team att unna sig en och annan trevlig upplevelse utanför jobbet men vill man stärka oddsen och få till en god utveckling av teamets kollektiva förmåga bör man återkommande beakta faktorerna i modellen för att hela tiden göra små justeringar och förbättringar.

8 Resultat – har vi tydligt fokus på att prestera och utvecklas

Team med högt TQ är målmedvetna och resultatfokuserade. De mäter resultat gentemot definierat uppdrag och tydliga mätbara mål, de spårar regelbundet progress och avvikelser, lär av framgångar och misslyckanden och utarbetar sätt att fortsätta att förbättra leveransen. De förstår att det är viktigt att anpassa målen till värdeskapande för organisationen och dess intressenter och de kalibrerar alltid sina resultat gentemot relevant benchmark data.

Att uppnå resultat och framgång beror på hur väl teamet hanterar de föregående sju stegen i modellen. Med andra ord, teamets medlemmar måste dela antaganden om kontexten, skapa tydlighet om uppdraget och arbeta mot mätbara mål, ha tydligt definierade roller och färdigheter, säkerställa buy-in, följa uttalade spelregler, få tillgång till nödvändiga

resurser och hantera konflikter effektivt. När teamet vacklar i något av dessa avseenden påverkas resultaten. Genom att kontinuerligt utvärdera vad som orsakar såväl bra som mindre bra utfall av teamets ansträngningar så fortsätter teamet att stärka moralen och sannolikheten för att lyckas.



Tips: Det är avgörande för ledare att forma grundläggande teamförmågor tillsammans med sitt team som leder vägen till hög prestation. Det kan vara lärorikt att studera metoder som används av tränare inom professionell idrott, där det ständigt läggs strategier för hur man vinner. Ett återkommande moment inom professionell lagidrott är att systematiskt utvärdera, reflektera över och lära av orsakerna till framgångar såväl som misslyckanden. Även om förutsättningarna för team i arbetslivet skiljer sig från professionell lagsport så har denna typ av systematisk utvärdering (AAR – after action review) visat sig ha starkt positiv effekt för utveckling av team även i arbetslivet.

Att mäta TQ: Bench- markdata avseende teamets förmågor

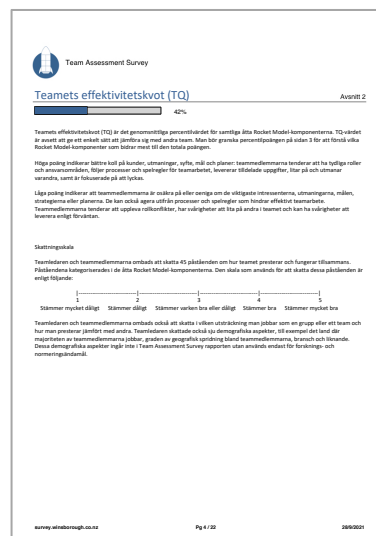
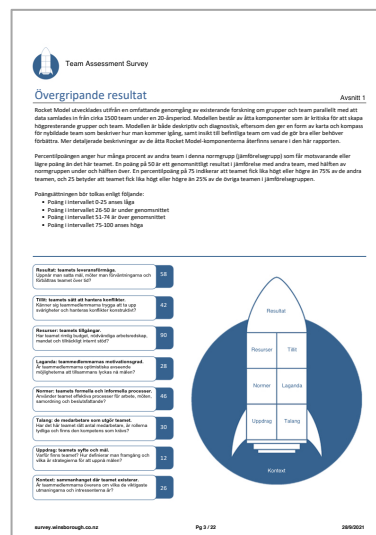
Varje team har styrkor och svagheter, och även högpresterande team har potential för att utvecklas i olika avseenden.

För att få en tydlig bild av ett teams grundläggande förmågor rekommenderar vi Team Assessment Survey (TAS), ett feedbackverktyg som mäter teamets effektivitet i var och en av de åtta komponenterna i ramverket. TAS är en alltså en del av "The Rocket Model" och är en onlineundersökning baserad på samlad forskning med normdata från mer än 2 000 team från hela världen.

Systemet erbjuder specifika normer för olika funktioner (till exempel jämförelser med andra ledningsgrupper), branscher och geografiska områden. I den svenska normeringen har 60 team inkluderats från olika verksamheter och branscher. Kartläggningen med TAS är utformad för att hjälpa team att identifiera och dra nytta av styrkor, definiera förbättringsområden, bygga och genomföra handlingsplaner och sätta scenen för förändring och utveckling av teamets dynamik och prestation.

Användare av "The Rocket Model" och TAS ger återkommande positiv feedback på att systemet erbjuder en pragmatisk diagnos och tydlig utvecklingsprocess som vilar på en solid grund. Om det finns ett behov av att utveckla den kollektiva förmågan i ett team är TAS en överträffad utgångspunkt som guidar mot att förverkliga mål och uppnå resultat på en nivå som tidigare inte varit möjlig.

<http://www.therocketmodel.com/team-assessment-survey/>



Att utveckla TQ: Stärk och utveckla kollektiv teamförmåga

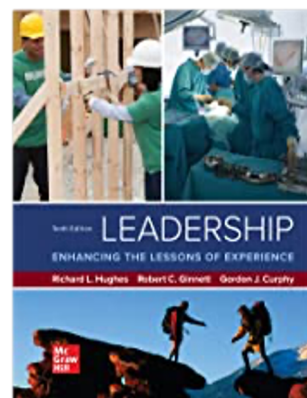
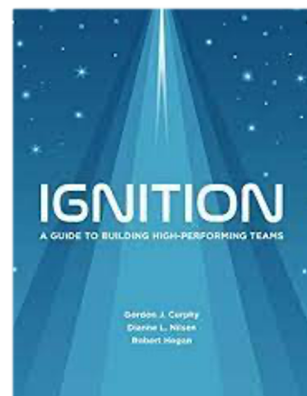
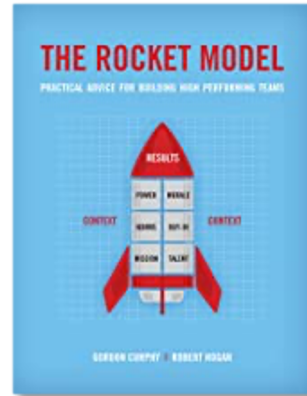
En diagnos är inte att likställa med utveckling. Tänk på att Team Assessment Survey inte förbättrar er som grupp eller team per automatik. Tillsammans måste ni utvärdera svaren i rapporten, diskutera och identifiera styrkor och förbättringsområden, samt skapa och genomföra handlingsplaner innan några förbättringar kan ske. Denna process har en extra fördel då den bidrar till att skapa ett gemensamt språk för att diskutera problem, bygga förtroende bland teammedlemmar och identifiera bättre sätt för teamet att jobba vidare framåt.

I förflyttningen från diagnos till utveckling kan ni få konsultativt stöd från JSG Consulting i ett flertal olika avseenden. Önskar man göra en vidare förkovran på egen hand för att systematisera utvecklingen finns här tre bra tips på läsning.

I de angivna böckerna finner ni detaljerade beskrivningar av metoder utformade för att förbättra teamets dynamik och prestation. Till skillnad från interventioner som enbart främjar socialt samspel, bygger The Rocket Model samlade metodbas er gemensamma TQ systematiskt och i en bredd av förmågor. Böckerna innehåller också ytterligare insikter om var och en av de åtta faktorerna och tips och tekniker för att utveckla team med olika typer av behov.

Boken "The Rocket Model" är första utgåvan och den publicerades 2012 utifrån konceptet. Boken "Ignition" är en vidareutveckling av hela ramverket (även om basen är densamma) och den publicerades 2019. Boken "Leadership Enhancing The Lessons of Experience" utgör en utmärkt brygga i skärningspunkten mellan ledarskapsforskning och grupp- och teamforskning och publicerades i sin 10e utgåva 2021. Författarna och skaparna bakom konceptet (och böckerna omnämnda här) är alla doktorerade organisationspsykologer med gedigen akademisk meritering och starkt internationellt renommé:

- PhD Gordon Curphy
- PhD Robert Hogan
- PhD Dianne Nilsen



Värdeskapande med hjälp av The Rocket Model

Då organisationer primärt är uppbyggda av olika typer av grupper och team så finns det en stor potentiell vinning i att möjliggöra för enskilda, flera eller alla team att ta ett kliv framåt i prestation. Vi har här nedan sammanfattat ett antal tillämpningar utifrån The Rocket Model och vilka värden detta medför för organisationer:

1 Diagnos av nuläge

Det finns ett stort värde av att få en preciserad och fördjupad nulägesbild av hur teamet förhåller sig i jämförelse med andra team. Diagnosen med hjälp av TAS hjälper till att identifiera styrkor och utvecklingsbehov att jobba vidare med. Diagnos med hjälp av TAS hjälper också till att spåra progress och mätbar utveckling och förbättring av teamets TQ över tid.

3 För grupper och för team

Det finns en vanligt förekommande mytbild att team alltid skulle vara överlägsna grupper. Det är inte en generell sanning. Snarare beror detta på karaktären av uppdraget (Teams that work, Tannenbaum & Salas, 2020). Genom The Rocket Model får de som leder grupper stöd på sitt sätt och de som leder teams stöd på ett annat sätt. Det är alltså inte en "one size fits all".

5 Ledarutvecklingsprogram

Utveckling kan ske inom enskilda grupper eller team som en process med gruppen eller teamet. Ett annat alternativ är att implementera kunskap om The Rocket Model och basen för kollektiv TQ hos ledarna på de olika nivåerna i organisationen. Ledarna erhåller genom olika program teoretisk och praktisk kunskap om att leda grupper och team mer effektivt.

2 Roadmap för utveckling

Bortanför en tydlig och fördjupad diagnos erbjuder The Rocket Model en tydlig roadmap för systematisk och guddad utveckling för grupper, team och ledare. Inom ramen för konceptet inryms en solid bas av verktyg för att adressera olika utmaningar. Metoder och verktyg är utprovade över åren med fokus på praktisk nytta.

4 TQ för team och individer

Utveckling av ett, flera eller alla team i en organisation har ett stort värde. Att erbjuda organisationsövergripande utbildning i The Rocket Model medför emellertid också att teamkompetens börjar bäras av individer som, när de sedan sätts samman i nya grupper, snabbt förstår varandra och vad som krävs för att lyckas.

6 Rätt kompetensutveckling

Med hjälp av TAS skapas en preciserad diagnos av nuläget i ett team. Denna analys kan även aggregeras till att omfatta alla team i en större del av organisationen eller hela organisationen. Med hjälp av den aggregerade bilden kan specifika organisationsbehov identifieras och utvecklingsinsatser kan skräddarsys baserat på solid analys.



Om JSG Consulting

JSG Consulting hjälper organisationer och företag att förändra och mobilisera beteenden i linje med mål och strategier. Vi levererar tjänster inom tre huvudsakliga områden – ledarskap, team och organisationskultur. Vi jobbar med att identifiera och hantera risk, frigöra potential och öka effektiviteten inom dessa tre områden.

Vi eftersträvar ett flexibelt sätt att samarbeta och levererar våra tjänster i tre faser; insikt, strategi och förändring. Vi skapar värdefulla insikter utifrån komplex data inför viktiga beslut. I komplement erbjuder vi rådgivning och strategi och går även in i gemensamt förändringsarbete tillsammans med våra kunder.

Vår branscherfarenhet inbegriper bland annat arbete med kunskapsintensiva företag inom konsultbranschen och forskningsintensiva företag inom läkemedel, en stor bredd av företag inom retail, flera av de större företagen inom tillverkningsindustrin och gedigen erfarenhet av arbete med offentlig sektor. Som exempel har vi för dessa verksamheter jobbat med:

- Ledarbedömningar
- Management audits
- Ledarutveckling
- Teamutveckling
- Medarbetarskap
- Organisations- och kulturanalyser
- Förändringsarbete

Vi är sedan många år tillbaka skolade i ett evidensbaserat arbets sätt vilket innebär att vi är systematiska i våra analyser och att den metodik vi tillämpar vilar på bästa möjliga vetenskapliga grund (evidens). Vi har samtliga bakgrund som organisationskonsulter och egen chefs- och ledarerfarenhet som vi utgår från, i komplement till den forskningsgrund som vårt arbete också vilar på. Karin Sundins utbildningsbakgrund är leg psykolog och civ ek, Eva Engqvist har en fil mag i Human Resource Development, Henrik Gustafsson är leg psykolog och Staffan Jönsson är fil mag i socialpsykologi och fil kand i företagsekonomi. Vi är samtliga certifierade av Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP) och är vana användare och utbildare i ca 30-tal psykometriska test för analys på individ, grupp och organisationsnivå.

Besöksadress:

Parmmätargatan 7, Stockholm.

Karin Sundin

karin.sundin@jsgconsulting.se | 070 896 89 06

Eva Engqvist

eva.engqvist@jsgconsulting.se | 070 896 89 06

Henrik Gustafsson

henrik.gustafsson@jsgconsulting.se | 070 573 99 72

Staffan Jönsson

staffan.jonsson@jsgconsulting.se | 070 345 15 65

