

Måste man vara hjärnforskare för att nå fram till eleverna

Mikael Greveback

Fördjupningsarbete i B-tränarkurs 2018/19

2019-02-04

INNEHÅLL

Förord	2
INLEDNING	3
Syfte	3
Frågeställning	3
TEORIAVSNITT	4
SCARF – modellen	4
MATERIAL OCH METODER.....	8
RESULTAT.....	9
DISKUSSION	12
Slutsats	15
REFERENSER	16

FÖRORD

När jag skulle välja ämne för mitt examensarbete ville jag välja något nytt och spännande som jag kanske kan ha hjälp av i mitt arbete som tränare.

Valet föll på SCARF-modellen eftersom det är en ledarskapsmodell som är forskningsbaserad.

Jag hade ingen aning om vad SCARF-modellen var innan jag började med detta.

INLEDNING

Vi har gått från en tid med statligt kavalleri till en tid med privat och föreningsdriven hästnäring en stor förändring under många år.

Den nya generationen som växer upp nu kommer från en ny kultur jämfört med för ett tiotal år sedan.

Dagens samhälle präglas av stress och prestationsångest. Forskare slår larm om att dagens ungdom mår sämre än någonsin. (socialstyrelsen rapport 2017)

Under 2000-talet har hjärnforskare upptäckt hur hjärnan reagerar på hot respektive belöning. År 2008 myntade David Rock, författare och forskare inom neurovetenskap SCARF-modellen. Allt detta är känt. Denna studie kommer att handla om det som inte är känt. Vad som inte är känt är om tränarna har hängt med i denna utveckling, har tränarna förnyat sitt ledarskap så att de når fram till den nya generationen?

Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på om SCARF-modellen är något för Svenska Ridsportförbundets tränare.

Frågeställning

Är SCARF-modellen en modell som Svenska Ridsportförbundets tränare borde tillämpa?

TEORIAVSNITT

Hjärnforskare har blivit allt mer övertygade om att våra sociala behov är lika viktiga för hjärnan som våra grundläggande överlevnadsbehov.

Hjärnforskare har visat att hjärnan är 5 gånger mer känslig för hot än för belöning. Alltså, om vi möter något som kan vara farligt kommer hjärnan reagera 5 gånger starkare än om vi kommer i kontakt med något positivt. Under människans historia har det varit en fråga om överlevnad. Om vi var ute i skogen och plockade bär och blev varse att de fanns ett farligt djur i närheten gällde det att vi fick en ordentlig stark impuls så att vi utan tvekan kunde slita oss från de söta bären.

Men hjärnan är inte bara programmerad att aktivera hotresponsen om vi möter fysiskt hot. Det gäller även socialt hot, eftersom vår förmåga att hantera dem också har varit avgörande för vår överlevnad. Om du blev utkastad ur gemenskapen överlevde du inte. För hjärnan är sociala hot en fråga på liv och död.

Tack vare ny teknik har hjärnforskningen gjort stora framsteg under de senaste åren. En av de saker man kommit fram till är att hjärnan är mycket mer socialt konstruerad än man tidigare vetat. Forskaren Matt Lieberman vid UCLA-universitetet ifrågasätter till och med Maslows behovstrappan (Discanalis 2018). Han menar att hjärnan till och med uppfattar våra sociala behov mer angelägna än mat och vatten. Vårt behov av näring kan vänta – men risken att förlora sitt sociala sammanhang är något som behöver åtgärdas omedelbart.

När vi möter ett socialt hot reagerar våra hjärnor på samma sätt som när vi utsätts för ett fysiskt hot. Så för hjärnan är en kritisk blick från chefen (tränaren) att jämföra med att möta en björn i skogen. Händer det flera gånger varje dag innebär det att individen lever med ständig stress.

Vilket på sikt kan leda till ohälsa. Ett konstant stresspåslag leder också till att vi presterar sämre eftersom det bland annat påverkar vår kreativa förmåga att samverka med andra (t.ex. hästen).

Som ledare (tränare) har man hög status i gruppen och medarbetarnas (elevernas) hjärnor är väldigt känsliga på vilka signaler man sänder ut. (Neuroledarskap i praktiken 2017)

SCARF – modellen

Doktor David Rock, författare och forskare inom neurovetenskap, har tagit fram en modell för ledarskap kallad SCARF-modellen.

När David Rock gjorde research jobbet till boken ”Hjärnan på jobbet” gjorde han ett stort antal intervjuer med neuroforskare. Under arbetets gång insåg han att det var ett antal sociala situationer som hela tiden återkom. Som är särskilt viktiga för oss människor.

Dessa sammanfattade han i modellen SCARF. När man förstår SCARF kan man avkoda människors beteenden. Vi kan förstå hur det kommer sig att vi själva eller någon annan reagerar väldigt starkt i en viss situation. Men vi lär oss också hur vi kan arbeta med belöning för att hjälpa hjärnan att hålla sig lugn.

Förkortningen SCARF betyder Status, Certainty, Autonomy, Relatedness och Fairness.

STATUS handlar om hur vi uppfattar vår relativa plats i en grups "härskordningen". Vi uppfattar allt som kan sänka vår status i gruppen som ett hot. Evolutionärt har en hög status i gruppen varit direkt kopplat till överlevnad eftersom hög status innebar en trygg plats i gruppen.

Exempel på saker som ifråga sätter vår status är:

- En kollega ifråga sätter det du säger på mötet.
- Chefen kritiserar dig inför de andra i gruppen.
- Din grupp fick en lägre lönepott än de andra avdelningarna.
- Tränaren kritiserar dig inför gruppen

CERTAINTY(förutsägbarhet) handlar om att hjärnan hela tiden söker mönster i tillvaron. Vi behöver visshet och tydlighet i varje sekund, eftersom en avvikelse kan innebära ett hot. Under människans historia har den här kodningen varit avgörande för vår överlevnad. När vi levde på savannen behövde vi snabbt upptäcka den sabeltandade tigern, eller de hotfulla åskmolnen, och ta oss till trygghet.

Exempel på saker som hotar vår visshet är:

- Några avdelningar på företaget ska flytta. Men vi vet inte vilka som ska flytta och vi vet inte när.
- Vi får veta hur den förestående omorganisationen kommer att påverka oss.
- Mejlet från chefen var väldigt sakligt - beror det på att hen inte tycker att jag gör ett bra jobb?
- Dagens träning ser svår ut, vad mycket hinder, undrar om vi gjort den här övningen förut.

AUTONOMY(självständighet) handlar om att ha kontroll över det som händer. Hotresponsen triggas när vi upplever att vi befinner oss i ett hjälplöst tillstånd eller när vi inte kan bestämma själva. Även autonomy är kopplad till överlevnad. Om vi befinner oss i en farlig situation ska vi snabbt agera för att rädda oss själva.

Exempel på saker som hotar vår autonomi är:

- Företaget inför stämpelklocka.
- Chefen detaljstyr ditt arbete och vill kontrollera allt.

- Någon häller mjölk och socker i ditt kaffe utan att fråga.
- Jag bestämmer själv hur högt jag vill hoppa på träningen.

RELATEDNESS(relationer) handlar om att relatera till andra människor. För att må bra behöver vi uppleva att vi tillhör ett sammanhang där vi kan vila och lita på andra. När vi slipper att hela tiden stämma av de relationer som vi har. Vi upplever hot när vi känner att de är vi som sticker ut från gruppen eller när vi känner att den vi är inte uppskattas. Även detta har haft evolutionär nytta för människan eftersom vår överlevnad som art främjas av att vi lever i grupp.

Exempel på relatedness är:

- Kollegorna gick iväg på lunch utan att fråga om du ville följa med.
- Du är den ende som inte hade med inneskor på festen.
- Dina nya kollegor har internskämt som du inte hänger med på.
- De andra i träningsgruppen små pratar när ni pausar men ingen pratar med dig.

FAIRNESS(rättvisa) handlar om upplevelsen att bli eller inte bli behandlad på ett rättvist sätt. Saker ska gå rätt och riktigt till. Även små saker kan skapa en stor reaktion. Evolutionärt sätt har detta gynnat oss då det är ett sätt för gruppen att hålla balansen. Ett rättvist samhälle skapar ett starkare samhälle över tid.

Exempel på fairness är:

- Kollegan fick en bättre parkeringsplats eller en bättre arbetsstol än du.
- Någon som har en motsvarande tjänst som du har högre lön.
- Personalen på inköpsavdelningen länsar fruktkorgen innan någon annan får chansen.
- Din träningskompis får mycket mer hjälp och tips än vad du får.

HOTRESPONSEN handlar om när vi hamnar i hotresponsen så fokuserar hjärnan på att vi ska överleva. Kroppen mobiliserar för en stor fysisk ansträngning. Pulsen och blodtrycket går upp och vi slutar att andas. Kroppen är redo för en fight-men det sker på bekostnad av hjärnan. Om du inte är medveten om vad som händer tappar du förmågan till rationellt tänkande och problemlösande. Vi agerar utifrån reptilhjärnan snarare än pannloben.

SCARF – modellen sammanfattning

Känner man sig exkluderad, överkörd eller utsatt för omöjliga krav skapas stressreaktioner i hjärnana som hämmar kreativiteten.

Precis som motsatsen: Känner man sig trygg och ges möjlighet att själv ta ansvar så ökar nyfikenhet, kreativitet och prestationsförmåga.

Sammanfattar 5 stycken sociala situationer som vi människor är extra känsliga för och där vill vi minimera hot och maximera belöning.

- **STATUS.** Den relativa betydelsen för andra. Det kan handla om både yttre faktorer som pengar och titel, men även inre faktorer som kompetens, kunskap och erfarenhet.
- **CERTAINTY**(företsägbarhet). Att ha kontroll/visshet om vad som ska hända.
- **AUTONOMY**(självständighet). Att ha kontroll över sin egen situation och möjlighet att påverka sitt eget agerande.
- **RELATEDNESS**(relationer). Att känna tillhörighet i en grupp.
- **FAIRNESS**(rättvisa). Att behandlas lika som andra.

MATERIAL OCH METODER

Kvantitativundersökning

En fråga ställdes till alla Svenska Ridsportförbundets 731 stycken tränare via mejl.

Frågan var: Är du bekant med SCARF-modellen?

5 stycken utav Ja svararna valdes ut slumpmässigt.

Dom 5 stycken slumpmässigt utvalda Ja svararna fick svara på följande frågor

Fråga 1 Tar du hjälp av SCARF i ditt arbete?

Fråga 2 Fungerar det?

Fråga 3 När du lättare fram?

Fråga 4 Är det bra?

Fråga 5 Tycker du att Svenska Ridsportförbundets tränare borde få utbildning om SCARF-modellen?

5 stycken utav de som svarade Nej valdes ut slumpmässigt och fick svara på frågan:

Använder du dig av någon ledarskapsmodell i din undervisning?

Intervjustudien Telefon intervju med Marie Ryd, doktor i medicinsk vetenskap.

Följande frågor ställdes:

Vet du några tränare som använder sig av SCARF-modellen?

Tror du att det skulle passa på ryttare?

Är det svårt att tillämpa det i praktiken?

Fungerar det bra inom de företag som tillämpar det?

Ser du några nackdelar?

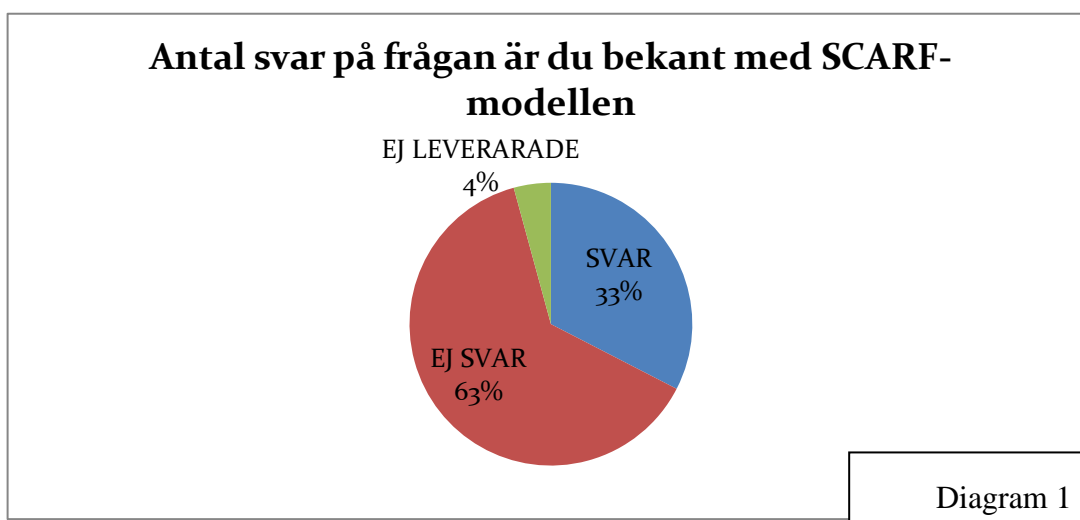
Litteraturstudie av boken Hjärnan på jobbet av David Rock

RESULTAT

Kvantitativundersökning

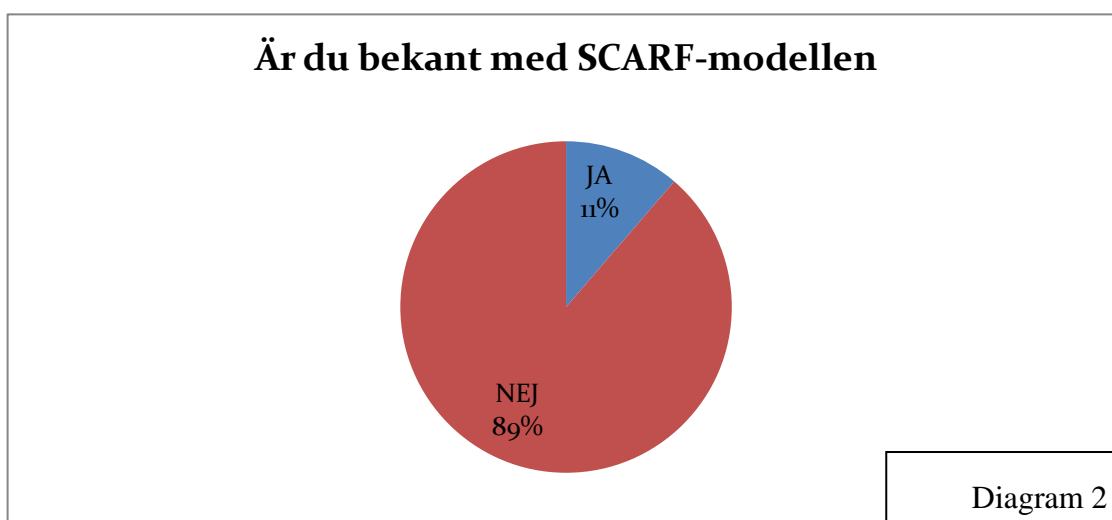
Frågan: Är du bekant med SCARF-modellen ställdes till alla Svenska Ridsportförbudets 731 tränare via mejl. Se diagram 1

- 238 stycken responderade
- 31 stycken mejl levererades ej på grund av fel mejladress i tävlingsdatabasen.



Av de 238 som responderade gavs följande svar. Se diagram 2.

- 27 stycken svarade Ja
- 211 stycken svarade Nej



Kvantitativundersökning

Utav de 27 stycken som svarade Ja har 5 stycken valts ut slumpmässigt.

På fråga 1: Tar du hjälp av SCARF i ditt arbete?

Svarade 2 stycken ja, resterande 3 svarade att de tar hjälp av andra likvärda metoder så som MI(Folkhälsoinformation i Sverige 2018), UGL(Försvarshögskolan 2018) och Kommunikativ Coaching(Viva 2018).

På fråga 2: Fungerar det?

På fråga 3: När du lättare fram?

På fråga 4: Är det bra?

Svarade alla att SCARF eller MI(Folkhälsoinformation i Sverige 2018), UGL(Försvarshögskolan 2018) eller Kommunikativ Coaching(Viva 2018) underlättar deras arbete.

På fråga 5: Tycker du att Svenska Ridsportförbundets tränare borde få utbildning om SCARF-modellen? Svarade 3 stycken ja. 1 stycken svarade att tränarna borde få utbildning inom beteendevetenskap och 1 stycken svarade UGL(Försvarshögskolan 2018) är i särklass den bästa ledarskapsutbildning man kan få.

Det visar sig att gemensamt för dessa 5 stycken som intervjuades är att alla har en utbildning inom ledarskap eller psykiatri

Utav de 211 stycken som svarade Nej har 5st valts ut slumpmässigt.

De fick frågan: Använder du dig av någon ledarskapsmodell i din undervisning?

Samtliga svarade att de inte använder någon uttalad modell, utan en egen modell som bygger på egna erfarenheter, eller som de fått under rid ledarutbildningen.

Intervjustudien Marie Ryd doktor i medicinsk vetenskap

Hon tycker att SCARF-modellen kan vara ett bra hjälpmedel för tränarna att nå fram till eleverna. Hon tycker även att det finns andra metoder/modeller som passar bra, bara det är med positiv inriktning. Vidare berättar hon att de företag och organisationer som använder sig av SCARF-modellen eller liknande visar att arbetsklimatet och resultatet blir bättre.

Litteraturstudien Hjärnan på jobbet av David Rock

Boken handlar om att förstå hur hjärnan fungerar – varför blir den så ansträngd av stress, varför är det så svårt att ändra beteendemönster och så vidare. Rock förser oss även med tips och mentala verktyg som kan omsättas direkt, både för oss individer och när vi undervisar. Han går igenom vad SCARF står för och hur SCARF-modellen kan användas praktiskt.

Det uppmuntrande med hans budskap är att hjärnan är formbar och anpassningsbar, så om vi bara lär oss hur den ska hanteras går det att nå bättre resultat med tillfredställda medarbetare.

DISKUSSION

Syftet med denna studie var att ta reda på om SCARF-modellen är något för Svenska Ridsportförbundets tränare.

På frågan: Är Svenska Ridsportförbundets tränare bekanta med SCARF-modellen svarade

11 % Ja av de 238 stycken som svarade.

Utav dessa valdes 5 stycken ut slumpmässigt och det visade sig att alla dessa hade en utbildning inom ledarskap eller psykiatri.

Samtliga tog hjälp av SCARF-modellen eller liknande modell/metod i sin undervisning och sa att det var till stor hjälp för att nå fram till eleverna.

Marie Ryd, doktor i medicinsk vetenskap tycker att det är ett bra hjälpmedel i undervisningen. Hon säger att det även finns andra modeller/metoder som är bra med positiv inriktning.

Så lyssnar man till dessa så borde Svenska Ridsportförbundets tränare använda SCARF-modellen eller liknande modell/metod.

Om man jämför min studie med studien TALKMAP En kommunikationsmodell för bättre ledarskap (Andersson 2015) så är resultatet det samma på frågeställningen, är detta något som ledare (tränare) borde tillämpa? TALKMAP är liksom SCARF en positiv ledarskapsmodell som är neurovetenskapligt baserad. Detta stärker resultatet i min studie.

Artikeln i Aftonbladet (2018) om Fredrik Rosengren, professionell tennistränare som tränat fram många av svenska esser insåg att han var tvungen att ändra sitt ledarskap för tio år sedan. Han förklarar att när han undervisade som han alltid gjort blir dagens unga chokade av hans hårda attityd eftersom alla stryker dem medhårs. Det fungerar inte på den nya generationen. Så nu har han ändrat sitt ledarskap till en lägre positivare profil och nu har han fått fram en världstopp spelare igen. Även detta stärker resultatet i studien att ett tryggt positivt ledarskap passar dagens unga väldigt bra.

89 % av Svenska Ridsportförbundets tränare som deltog i undersökningen vet inte vad SCARF-modellen är. SCARF-modellen har varit känd inom ledarskapskretsar sedan 2008. Det är alarmerande att man lever på att undervisa, leda folk och inte är uppdaterad på forskningen om hur man når fram till elever.

Å andra sidan så antar jag att dessa 89 % som svarade nej klarar sig rätt bra som tränare i alla fall. 5 stycken utav dessa 89 % som svarade Nej valdes ut slumpmässigt och fick svara på frågan: Använder du dig av någon ledarskapsmodell i din undervisning? Alla svarade att de använder en egen komponerad ledarskapsmodell som baserar sig på erfarenhet. En svarade att den även har delar av den modell som hen lärde sig på ridledarutbildningen. Ett antagande är att många av de som inte känner till SCARF använder delar av SCARF-modellen redan i sin undervisning, utan att vet att det finns en viss

modell med namnet SCARF. En av de slumpmässigt utvalda svarade t ex att hens modell bygger på erfarenhet och ska vara i ett positivt inlärnings klimat.

Hur kan Svenska Ridsportförbundets tränare tillämpa SCARF-modellen praktiskt?

Här gäller det att tränarna är insatta i att SCARF-modellen sammanfattar 5 stycken sociala situationer som eleven är extra känslig för att bli hotad i. Som tränare måste man försöka att få eleverna trygga i dessa situationer.

S står för status. Som tränare är det viktigt att alla eleverna i en grupp känner att de har samma status i tränarens ögon. Eleverna känner olika status inbördes så kallad "hackordning" den rangordningen påverkas av inre faktorer som kunskap, erfarenhet men även av yttre faktorer som pengar och titel. Nya elever kan känna lägre status eftersom de är sist in i gruppen, men efter en inskolningstid ska även de känna att de har samma status i tränarens ögon som de andra i gruppen. Ett lätt sätt för tränaren att visa att alla har samma status är att alltnera vem som börjar övningarna under träningen och/eller att vara lika intresserad av hur alla elevers träning eller tävling har gått sedan förra träningen. Om tränaren vet med sig att någon elev tycker att det är jobbigt att ta kritik inför gruppen kan tränare anpassa sig och ta det avsidet för att förbättra chanserna att nå fram med sin feedback. Ingen ska känna att deras status i gruppen är ifrågasatt utan alla eleverna ska känna sig trygga och lika värda. Om en elev inte passar in i gruppen t ex har ett problem med sin häst som ryttaren har svårigheter att lösa då kan det vara bättre att den eleven tränar enskilt då kan man som tränare tillsammans med eleven lösa problemet utan att sänka elevens status i gruppen. Har man som tränare favoritelever så påverkar man den inre statusen mellan eleverna, vilket medför att alla eleverna inte är lika värda. I förlängningen kanske man även hemmar favoriteleven som känner att den alltid måste prestera på topp för att behålla sin status mot tränaren och inbördes i gruppen. Elevernas uppleveler att deras status ökar när de utvecklas.

C står för certainty (företsägbarhet). Här kan man som tränare gå igenom dagens träning grundligt innan träningen börjar. Då får alla elever klarhet hur träningen kommer fortlöpa så alla kan slappna av. De flesta tränare har säkert en grundmall som de utgår ifrån t ex. uppvärmning, hoppa övning och avsluta med att hoppa bana. Det ger eleverna en trygghet i att det vet hur träningarna brukar gå till.

A står för autonomy (självständighet). Eleverna måste veta att de har kontroll över situationen. Eleven kanske har ett problem under uppvärmningen med att hästen t.ex. är stel. Då kan man som tränare inta en lite mer passiv roll och diskutera med eleven olika tillväga gångsätt att lösa problemet, när stelheten sedan släpper kanske eleven känner att den löste problemet själv. Eller att eleven vet att den bestämmer hur högt den vill hoppa, tränaren kommer inte tvinga eleven utan eleven har sista ordet. Så att eleven känner sig trygg.

R står för relatedness (relationer). I relationen tränare elev gäller det att eleven ska känna sig trygg och säker. Tränaren ska kunna förmedla en känsla så att eleven inte behöver göra sig till utan bara kan slappna av. Det är dessutom viktigt att det är harmoni i gruppen så eleverna kanske kan små prata lite mellan övningarna, man kan ställa små intressanta frågor så eleverna kommer igång lite. Vad tycker ni om avståndet mellan dessa hinder?

Eller såg ni på världscupen i helgen? Har tränaren möjlighet att påverka grupp sammansättning så kan det vara bra, ifall att man vet att det finns osämja mellan några elever, då kanske de inte ska träna samtidigt.

F står för fairness (rättvisa). Som tränare är det viktigt att vara rättvis. Alla måste få lika mycket tid och hjälp. Så om en elev har problem en träning kanske man ska vara mer aktiv på de andra eleverna kommande träning. Har man ojämna grupper kanske de som presterar bäst får minst hjälp eftersom de gör allt så bra. Där måste tränaren vara aktiv och komma med lika mycket feedback till dessa elever, allt kan oftast förbättras.

Att eleverna reagerar på sociala hot kan tränaren inte påverka, utan tränaren kan försöka att förstå varför problemen uppkommer och minimera risken att de ska uppkomma med hjälp av SCARF-modellen.

Känner man sig exkluderad, överkörd eller utsatt för omöjliga krav skapas stressreaktioner i hjärnan som hämmar kreativiteten.

Precis som motsatsen: Känner man sig trygg och ges möjlighet att själv ta ansvar så ökar nyfikenhet, kreativitet och prestationsförmåga.

Det är inte bara eleverna som reagerar på sociala hot utan detta gäller även tränaren. Tränarens status kanske blir ifrågasatt av en ny elev som t ex vill hoppa högre än vad tränaren bedömer lämpligt. Då kan det vara bra att kunna SCARF-modellen så tränaren kan förstå varför den reagerar som den gör. Och förstå hur den ska lösa situationen. Om det är en grupp träning ska tränaren helst lösa situationen utan att överföra hotbilden på eleverna.

Om man ser på material och metoders påverkan på resultatet så måste jag säga att den har stor påverkan på resultatet. Alla delar i material och metoder är positivt inställt till SCARF-modellen. Att Marie Ryd, doktor i medicinsk forskning och litteraturstudien av boken Hjärnan på jobbet av David Rock är positivt inställda till SCARF-modellen är inte speciellt överraskande. Men att alla de 5 stycken slumpmässigt utvalda är positivt inställda till SCARF-modellen eller någon liknande modell/metod och att de dessutom använder det i sin undervisning har stor påverkar resultatet.

Jag är väldigt tacksam att hela 238 stycken tog sig tid att svara på mejl frågan. Med så många svar blir resultatet mer trovärdigt.

Om jag fick göra om studien skulle jag velat komma i kontakt med tränare inom andra sporter som tillämpar SCARF-modellen för att höra om dess brukbarhet i verkligheten, men jag har tyvärr inte lyckats med det.

Min personliga åsikt efter denna studie är att detta borde vi tränare veta/ kunna. SCARF-modellen är ett bra hjälpmedel för att förstå vad som händer i olika situationer. Varför reagerade eleven så? Varför reagerade jag så? Att vi reagerar på sociala hot kan vi inte påverka. Däremot kan jag som tränare minimera hoten och maximera belöningen.

Tanken med examensarbetet var att lära mig något nytt spännande och det tycker jag att jag har gjort. Efter mina intervjuer så kände jag att alla som intervjuades kände sig så säkra i sina ledarskapsmodeller, så nu är jag nyfiken på MI(Folkhäls information i Sverige 2018), UGL(Försvvarshögskolan 2018) och Kommunikativ Coaching(Viva 2018).

De kanske kunde vara framtida studier?

Slutsats

Studien visar att SCARF-modellen eller någon liknande modell/metod med positiv inriktning kan vara till stor hjälp för Svenska Ridsportförbundets tränare inom undervisningen.

REFERENSER

Litteratur

David Rock (2014) Hjärnan på jobbet

Personliga meddelanden

Marie Ryd, doktor i medicinsk vetenskap. Holónes, 2019-01-09. Telefonintervju.

Internetreferenser

Socialstyrelsen Peter Salmi(2017-12-13). Kraftig ökning av psykisk ohälsa bland barn och unga vuxna.

<http://www.socialstyrelsen.se/nyheter/2017/kraftigokningavpsykiskohalsahosbarnochungavuxna> 2019-01-10

Discanalys(2018). Maslows behovstrappa. <https://www.discanalys.com/maslows-behovstrappa/> 2018-10-26

Neuroledarskap i praktiken(2017-06-08). SCARF <http://neuroledarskapipraktiken.se/en-introduktion-till-scarf/> 2018-10-26

Folkhälsoinformation i Sverige (2018). Motiverande samtal. <http://www.fhi.se/mi> 2019-01-10

Försvarshögskolan (2018).UGL-utveckling av grupp och ledare <https://www.fhs.se/utbildning/kompetens-utveckling/ledarskap/ugl.html> 2019-01-10

Viva (2018). Coachande ledarskap <https://www.vivacoaching.se/tjanster/coachande-ledarskap/> 2019-01-10

Talkmap Andersson(2015). En kommunikationsmodell för bättre ledarskap? <http://hv.diva-portal.org/smash/get/diva2:904399/FULLTEXT01.pdf> 2019-01-15

Aftonbladet Fredrik Jönsson (2018-01-24) Rosengren om succe´n det finns inga hinder. <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/a/ddmV1O/rosengren-om-succen-det-finns-inga-hinder> 2019-01-31