

# Styrkecoaching og positiv psykologi

- Støtte til en succesfuld overgang fra medarbejder til leder

Arbejdslivet indeholder en række overgange i op- og nedadgående retning. Der kan være tale om nedture i form af degradering eller afsked. Disse overgange er indlysende forbundet med store personlige udfordringer.

Hvordan ser det så ud når karrieren går opad og et menneske bevæger sig fra at være medarbejder til at blive leder? Det burde vel kun være forbundet med positive følelser. Karrieren går opad. Man får større ansvar og tjener flere penge. Alligevel opstår der ofte personlig krise i forbindelse med overgange af denne type. De nye ledere oplever store udfordringer på identitetsplan. Hvad skyldes det og hvordan kan man sikre at overgangen bliver succesfuld og det ikke går sådan at nogle lærer at svømme, mens andre drukner? Jeg har sat mig for at undersøge hvad videnskaben siger om det i det håb at vi kan redde nogle flere af de nye ledere fra druknedøden.

I leadership pipeline tænkningen beskrives det indgående hvilke kompetencer, der skal kendetegne de ansatte på forskellige niveauer i organisationen medarbejdere, ledere af medarbejdere, ledere af ledere, chefer og direktører. Denne kompetencevurdering er meget interessant. Overgangen mellem de forskellige niveauer – det, der ligger mellem stolene, er ikke mindre interessant. Det er overgangen, specifikt fra medarbejder til leder, jeg i herværende artikel vil beskrive.

## Fra medarbejder til leder

Væksthus for Ledelse beskriver i en rapport beskriver (Langenge, Olsen, Hinge og Klange, 2008) de udfordringer, nye ledere står overfor. Rapporten er udarbejdet på grundlag af interview med 12 nye ledere. De interviewede blev bedt om at udpege, hvor de oplevede succes i jobbet, hvor de følte sig støttet og hvor de følte sig belastede.

Interviewene viste at de nye ledere som hovedregel er glade for det nye lederjob. De satte pris på selvstændigheden, muligheden for indflydelse og ansvar, muligheden for at sætte ting i gang samt på afveksling og udfordringen.

Modsat følte de sig ensomme og isolerede, udenfor det kollegiale fællesskab. De oplever ikke at have fået den nødvendige støtte fra den nye organisation. Nogle havde oplevet chok i opstartsfasen.

I rapporten foreslås det at give de nye ledere en mere oplæring i de administrative rutiner og at give nye ledere tilknytning til netværk med andre ledere. Det foreslås også at give personlig støtte i form af coach eller mentor. Kun to af de tolv havde fået dette. Disse to beskriver det som have været af uendelig stor betydning.

Af en artikel i Arbejdsliv (2004) skriver Steen Wisborg, at det at blive leder indenfor en profession er af grundlæggende identitetsmæssig karakter.

Ændringen i arbejdsidentiteten består primært i at den nye leder bevæger sig ud af det fællesskab med kollegerne. Deraf følger dels distance til medarbejderne og dels et forandret perspektiv på hvordan en afdeling ledes.

Steen Wisborg (2006) har efterfølgende undersøgt overgangen i en ph. d. afhandling.

Wisborg finder læringsmiljøet er utilstrækkeligt. At blive leder er primært et individuelt anliggende. Overgangen til det nye lederjob indebærer ofte stor krise, social, emotionelt og kognitivt.

Den arbejdsmæssige identitet flytter sig fra medarbejderne over til driften. Loyalitet og ansvarlighed flytter sig på denne måde gradvist fra medarbejderne over mod ledelsen.

Her er det vigtigt at den nye leder oplever sammenhæng mellem sin identitet som fagperson og sin identitet som leder. Ledere, der rekrutteres internt, kan bygge på den faglighed, de er kendt for på afdelingen i forvejen. Til gengæld er det svært for dem at forlade fællesskabet til de tidligere kolleger og balancere dette med den nye identifikation med ledelsen, de overordnede. Ledere, der rekrutteres eksternt, medbringer til gengæld distancen. Omvendt har de så en større udfordring med at give afkald på det fælleskab, de havde som menige medarbejdere.

Wisborg foreslår oprettelse af netværksgrupper og lederfælleskaber. Før-lederkurser vil også være en god ide. Han anbefaler brug af coach eller mentor for de nye ledere. Det er vigtigt at muligheden for at bruge mentorer, coaches eller supervisorer bliver iværksat af organisationen.

De nyansatte udefra anbefales at få støtte fra en erfaren intern mentor, mens de nyansatte, der er rekrutteret internt, vil kunne have størst udbytte af en ekstern coach (Knorrenborg, 2008)

## Trivsel

Martin Seligman beskriver (2010) i sin PERMA model fem forudsætninger for menneskelig trivsel: positive emotioner, engagement, positive relationer, mening og præstation. Disse 5 elementer i trivsel er et godt grundlag for læring og de kan overføres til coaching og anden støtte til de nye ledere.

Selvstændighed, muligheden for indflydelse og ansvar, muligheden for at kunne tage initiativer, afveksling og udfordringen er opleves af de nye ledere som positive faktorer. Ryan og Deci (2006) har i deres SDT-teori beskrevet hvor vigtig autonomi er for trivsel og indre motivation. Oplevelsen af selvregulering er vigtig for en vellykket overgang. Arbejdsidentiteten er under pres, identiteten er under transformation. I takt med at den nye identitet udvikles, vil autonomien kunne styrkes. Dermed bliver den nye leder bliver mere autentisk og helhjertet.

Oplevelsen af autonomi og selvbestemmelse er en vigtig forudsætning for trivsel. Bevidstheden om selvets kerne er vigtig i den identitetsmæssige transformation. En stærk kerne vil kunne bidrage til øget selvbestemmelse, helhjertethed og autonomi og hermed til øget trivsel og bedre præstationer med hvad heraf følger af flow og indre motivation, med andre ord til en opadgående spiral.

Høj handlingstillid er en vigtig faktor i den succesfulde overgang. Denne handlingstillid erhverver man gennem mestring, ved selv at overvinde modgang. En god rollemodel virker også positivt. Social overtalelse, at lade sig overbevise, dvs styrkelse af positivitet og nedsat stress er forstærkere. Støttende coaching medvirker til forstærkning af handlingstillid.

De positive emotioner (Fredrickson, 2010 og 2013) er svagere end de negative. Derfor skal der være vi have flere af dem, mindst 3:1 (Fredrickson og Losada, 2007). En akkumulering af positiv emotionel kapital er nødvendig for at kunne stå svære tider igennem. En jobtransformation er en svær tid præget af mange negative emotioner. Denne negative dominans, har (Baumeister, Bratislavsky, Fikennauer og Vohs, 2001) et adaptivt formål i forhold til transformationen.

Det negative, krisen, er simpelthen nødvendigt for at tilpasningen til den nye funktion kan finde sted. Hvis lederen ikke kommer i denne krise, vil han ikke kunne tilpasse sig det nye job, men fortsætte med at handle, som han plejer og det vil være uhensigtsmæssig. Det negative er altså en forudsætning for at kunne foretage de ændringer på identitetsmæssigt plan, der er nødvendige for at kunne blive et med den nye lederfunktion. Negativiteten, krisen, fortæller lederen, at han må ændre sig. Han kan ikke fortsætte, som han plejer.

## Coaching som støtteintervention

Coaching er en nyttig støttende intervention i overgangen fra medarbejder til leder.

Reinhard Stelter beskriver (2012a, 2012b) hvordan en narrativ tilgang i form af tredje generationscoaching går ned i de dybere lag af personligheden. Formen er samtale og samskabelse om mening og identitet.

Vellykket coaching fremmer læring. Wisborg (2006) beskrev i sin afhandling processen, hvor de nye ledere gik igennem som et transformativt læringsforløb. Knud Illeris (2006) tilføjer ud over de tre almindelige typer af læring kumulativ, assimilativ og akkomodativ læring, en fjerde type, transformationslæring, også kaldet signifikant-/transistorisk-/ekspansiv læring, som er relevant i forhold til denne overgang. Illeris henviser til Jack Mezirov (1990), der beskriver transformationslæring som en proces, hvor vi transformerer den måde, vi forstår verden på hvad angår mening, vaner og måden at tænke på.

Transformationslæring medfører en ny selvopfattelse, en ny identitet. Transformativ læring gennemføres gennem refleksion over fortid, nutid og fremtid. Denne refleksion over ens selvopfattelse fører så til transformativ læring og dermed til ny mening baseret på de nye erfaringer. I transformativ læring bliver selve ens kerne, selvet, rekonstrueret. Det er indlysende at det er en både vanskelig og pinefuld læringsform.

Samlet set vel et anerkendende og styrkebaseret tredje generation coachingforløb vil kunne kvalificere den nye leders læring og dermed støtte overgangen. Arbejde med personlige styrker er en effektiv metode i fremme af transformationslæringen.

## Karakterstyrker og dyder

De personlige styrkerne er mangfoldige: talenter, intelligens(er), læringsstile, særlige evner og interesser mv. De styrker, der her er væsentlige at beskæftige sig med, er de karakterstyrker, der af Peterson og Seligman (2004) er beskrevet som 24 veje, der fører frem mod 6 almenmenneskelige dyder: tapperhed og mod, medmenneskelighed, transcendens, mådehold, retfærdighed, visdom og viden. Styrkerne er opstået

gennem evolutionen og de beskrives som generelle på tværs af kulturer og religioner. Dyderne opnås ved at praktisere styrkerne. Denne praktisering fører til et liv med positivitet, engagement, relationer, mening og præstation.

Alex Linley har som nævnt udarbejdet sin egen klassifikation over 60 styrker, Realise 2. Han har udarbejdet en model, som kan være relevant i forbindelse med min besvarelse (Biswas-Diener og Linley, 2011). De betragter ikke listen på 60 styrker som udtømmende.

En styrke har tre kendetegn (Linley, 2008):

- 1) den skal kendetegne noget man er god til
- 2) den skal give energi
- 3) den skal bruges ofte

En styrke kan karakteriseres ved at man, når man bruger den, føler sig som "den ægte mig" og den giver en energi. Styrkerne og fraværet af dem kategoriseres i fire kategorier:

1. Svagheder, det man ikke er god til - disse skal minimeres
2. Tillært adfærd, hvor man præsterer godt, men taber energi – disse skal modereres
3. Urealiserede styrker, hvor man præsterer godt og ikke bruger styrkerne så ofte – disse skal maksimeres
4. Realiserede styrker, hvor man præsterer godt og bruger dem ofte – disse skal målrettes.

Hans Henrik Knoop har i et foredrag (2016) fremlagt en oversigt, der er udarbejdet på grundlag af Peterson og Seligman, hvor han beskriver tegn på fravær af karakterstyrken, modsætning til karakterstyrken samt tegn på overdrivelse af karakterstyrken.

Via Institute har i deres VIA Pro karakterstyrkeprofil (2013) for hver enkelt signaturstyrke beskrevet, hvordan styrken kan over- og underforbruges. De beskriver i samme profil, hvordan styrkerne placerer sig i et koordinatsystem, hvor x-aksen går fra hoved til hjerne og y-aksen går på fokus på en selv til fokus på andre.

Linleys model, herunder hvor ofte og hvor meget styrken anvendes, er meget velegnet

i forbindelse med støtten til de nye ledere. Knoops oversigt og Via Pro rapportens opsamling af over- og underforbrug, samt deres koordinatsystem er ligeledes gode refleksionsredskaber.

## **Styrker, målopnåelse og trivsel**

I mit afsnit om trivsel i en jobovergang nævner jeg behovet for autonomi, som et vigtigt grundlag for trivsel i en jobovergang. Ryan og Deci angiver yderligere to grundlæggende psykologiske behov: kompetence (forstået som handlingstillid) og social forbundethed. Elliot og Kennon (1999) har på denne baggrund udviklet deres self concordance model. Her viser de, hvordan selv-konkordante mål gennem vedvarende anstrengelser og høj motivation fører til målopfyldelse. Målopfyldelsen fører så til behovstilfredsstillelse af de tre psykologiske behov. Dette fører så igen fører til øget trivsel.

Linley, Nielsen, Gillett og Biswas-Diener (2010a) har senere udvidet selfconcordance modellen med signaturstyrker. De konkluderer at brug af styrkerne fører til bedre målopfyldelse og opfyldelse af de tre grundlæggende behov.

I forhold til støtte til nye ledere, vil arbejde med signaturstyrkerne være en effektiv og støttende hjælp til at komme igennem processen hen imod personlige mål og mod etableringen af den nye lederidentitet.

Det gode mål beskrives ofte som SMART (Biswas-Diener, 2010), men det er ikke tilstrækkeligt at målet er SMART i forbindelse målet skal også være selv-konkordant.

I et studie af praksis gennem de første 10 år dokumenterer Niemich (2013) den positive effekt af at arbejde med styrker, ligesom han beskriver hvorfor og hvordan styrkerne herunder specifikt signaturstyrkerne anvendes i praksis. Signaturstyrkerne er generelle styrker, som er stærke på tværs af situationer, tider og domæner og som sådan et godt grundlag for arbejde med mennesker i identitetskrise, som for eksempel de nye ledere. Signaturstyrkerne er "den rigtige dig", den du er på tværs af tid, personlige træk, sted og funktion. Man oplever endvidere indre motivation, når man bruger dem. Efter min opfattelse vil signaturstyrkerne kunne danne et solidt fundament i denne overgang, hvor trivsel og identitet er under pres.

## Styrkecoaching

Govindji og Linley (2007) gør sig til talsmænd for styrkecoaching. Deres undersøgelse bekræfter Elliots og Kennons (1999) resultater. Govindjis og Linleys studie viste at kendskab til styrker, brug af styrker og organismic valuing (= selvkonkordante mål) medvirker til øget trivsel og vitalitet. Mennesker er oftest ubevidste om deres styrker. Gennem styrkecoaching kan de komme frem til at forstå deres styrker bedre, ligesom de kan komme til at bruge dem mere.

Styrkebaseret coaching kan tage udgangspunkt i en videnskabelig survey. Den mest kendte af disse er VIA-IS, der findes i gratis og i en betalingsudgave udgave med tilhørende manual (Via Institute on Character, 2011 og 2013). Desuden har Linley udarbejdet sin realise2 survey. Denne er ikke oversat til dansk. Realise2 testen kommer ud med en profil som sætter styrkerne ind i de ovenfor nævnte 4 kategorier. Derved anskueliggøres det tydeligt hvor der er potentiale i at anvende styrkerne.

En survey kan være et godt sted at starte. Der er imidlertid også andre måder at identificere styrker på.

Et supplement til eller en erstatning for en survey er en ISA, en individuel styrkeundersøgelse. Her stiller coachen stiller spørgsmålene (Linley, 2008 s. 90). på en halvstruktureret og flydende måde, altså ikke efter manuskript, men i en samtale. Coachen noterer så de styrker, som skinner igennem. Først efter samtalens afslutning giver coachen fokuspersonen feedback på det noterede. ISA spørgsmålene dækker de emotionelle, de kognitive og de adfærdsmæssige aspekter af styrkerne i fortid, nutid og fremtid. Det er vigtigt at alle disse aspekter er med i vurderingen af om en styrke er til stede. Samtalen om disse spørgsmål er efter min opfattelse en konstruktiv metode til at blive opmærksom på styrkerne, til at udforske dem og til at bringe dem i anvendelse, så fokuspersonen kan nå sine mål. Især virker ISA virker stærkt med hensyn til transformationer.

Her bringes nogle eksempler på spørgsmål, der kan anvendes i styrkesamtalen. Først vedrørende styrker:

- Hvilke hverdagsting nyder du at gøre?
- Hvad er en rigtig god dag for dig?
- Hvilke aktiviteter som falder dig naturlige at udføre uden at gøre dig særlig umage?
- Hvad retter du helt naturligt din opmærksomhed?
- Hurtig læring: Hvad er det, du har lært hurtigt, næsten uden at anstrenge dig. (Stejl læringskurve afspejler ofte en underliggende styrke.)
- Hvad får dig til at gå i gang med noget?
- Hvilke ting elsker du at gøre?
- Hvilke ting gjorde du som barn, som du stadig gør sikker på en bedre måde?
- Hvad får du energi af og glæder dig til at gøre?
- Fortæl mig om en gang hvor dy havde følelsen af at være "mest mig"?
- Når du føler dig mest styrket, hvad laver du så?
- Hvad er din vigtigste vision for fremtiden?
- Hvad ser du frem til i fremtiden?
- Tænk en uge frem. Forestil dig at du er den bedste version af dig selv? Hvilke aktiviteter er du i gang med?

Eksempler på spørgsmål om svagheder:

- Hvad kan du virkelig ikke lide at gøre? Hvorfor?
- Hvad er det du aldrig for gjort?
- Hvilke ting skriver du op på din todoliste?
- Hvad dræner dig for energi? Har det altid været sådan?

## Identitets- og fremtidcoaching

Der er i det mindste to faktorer, der er vigtige at holde sig for øje, når man coacher i forbindelse med overgange (Linley et al, 2011). Det være sig livsovergange eller som her jobmæssige overgange.

1) For det første er der store identitetsmæssige omstillinger. Disse er beskrevet ovenfor.

2) For det andet er der vort syn på fremtiden.

Vi kan opleve at stå i stor krise og vi har så tendens til at tillægge såvel personlige positive som negative hændelser større betydning end de viser sig at have. Der er tale om en indvirkningsskævhed, hvor vi overvurderer varighed og intensitet af vore emotionelle reaktioner på fremtidige begivenheder (Gilbert & Wilson, 2007; Gilbert, 2007). Det viser sig, at vi håndterer begivenheder i fremtiden bedre, end vi oprindeligt forestillede os. Vi skaber mening i en proces, hvor vi først bliver opmærksomme, derefter reagerer vi emotionelt på dem, inden vi forsøger at forklare og til slut tilpasser os ved at skabe mening med begivenheden. I forhold til negative begivenheder, råder vi over en række ubevidste forsvarsmekanismer, som bidrager til vores psykiske immunforsvar. En coachingmæssig konsekvens af dette er at arbejde med

fremtidsfokus, så vi går for eksempel 3 eller 6 måneder ud i fremtiden og arbejder med den ønskede tilstand på dette tidspunkt.

I coachingen foreslår Linley et. al. (2011) at der arbejdes med handlingstillid og med at finde stierne ind til målet, den ønskede tilstand. Stierne finder vi så gennem at arbejde med styrkerne.

Konkret kan man begynde med at tale om det identitetsmæssige ud fra signaturstyrkerne. Hvordan kan disse signaturstyrker anvendes til at finde stierne og hvordan kan du bevare og udvikle din handlingstillid ved at bruge dine realiserede og urealiserede styrker. Linleys styrkemodel kan være et omdrejningspunkt i samtalen. Hvilke styrker har du realiseret og hvordan kan du målrette brugen af disse styrker i forhold til den ønskede tilstand du vil opnå? Hvilke styrker har du potentielt mulighed for at realisere og hvordan kan du maksimere brugen af dem. På tilsvarende vis kan du arbejde med begreberne over- og underforbrug af styrkerne.

Gilbert og Wilsons forskning er bestemt relevant i forhold til støtte for de nye ledere. Eksempelvis kan en coaching i forhold til en overgang med fordel række ind i fremtiden og arbejde med den ønskede tilstand, der ligger 3 til 6 måneder fremme. Seligman (2010) gør opmærksom på at vi i højere grad er draget af fremtiden end drevet af fortiden. I arbejdet med den ønskede tilstand har vi mulighed for at opstille det gode mål, der godt kan være SMART, men i forhold til mit problem i første række skal være selv-konkordant. I arbejdet med dette mål er arbejdet med styrker centralt. Styrkerne kan anvendes i en coaching hvor de positive emotioner (Fredrickson, 2010) belyses.

## Håb

Her springer særligt en positiv emotion i øjnene. Håb er en fremadrettet positiv emotion. Stor personlig krise medfører ofte resignation og håbløshed. Håbet er en stærk resurse i faciliteringen af forandringer og succes. Håbet giver bedre motivation og højere handlingstillid (Biswas-Diener, 2010) og bedre "pathway thinking", der så igen opbygger mere håb (Linley et al, 2011).

Gennem arbejdet med opbygning af håb opbygges kapacitet for handling. Denne handlekraft kan omsættes ved at sætte styrkerne på arbejde frem mod det gode mål. Når den ny leder befinder sig i en identitetsmæssig krise coaching med udgangspunkt i styrkerne, det gode mål, fremtidsperspektivet og sidst med ikke håbet vigtige arbejds punkter, der kan hjælpe til en succesfuld overgang.

## Sammenfatning og perspektiv

Overgangen fra medarbejder til leder er behæftet med stor krise af identitetsmæssig art og at denne krise kan afhjælpes blandt andet gennem coaching. Transformativ coaching i dybden på identitetsplan er en effektiv støttende intervention.

Den positive psykologi viser, at negativiteten, krisen, er nødvendig for at kunne ændre identiteten. Krisen i overgangen indebærer en mulighed for vækst. Den indebærer mulighed for opbygning af styrke, handlingstillid, styrkelse af selvet gennem selvbestemmelse og autonomi. Derved fremmes både trivsel og præstation.

Vejen frem til styrkelsen af handlingstillid og autonomi er arbejde med styrker. I forhold til denne overgang fra medarbejder til leder, som jo berører kerneidentiteten, er signaturstyrkerne et godt udgangspunkt. De kan udgøre et solidt fundament, når identiteten er under pres. Brug af signaturstyrkerne sammen med selv-konkordante medfører såvel bedre resultater som øget trivsel. Man kan tage udgangspunkt i VIA styrkerne og at udfolde disse gennem modeller som andre fx Knoop, Linley og Biswas-Diener har udviklet samt gennem styrkespotting og individuel styrkeassessment. Der er god argumentation for at rette øjnene mod fremtiden og arbejde med håb i denne styrkebaserede coaching.

Styrkebaseret coaching i en overgang som den beskrevne er en effektiv støtteintervention og det er klogt at byge på signaturstyrkerne.

Sammenhængen mellem styrkerne og de positive emotioner er kun perifert berørt, i forhold til håb. Denne sammenhæng vil med fordel kunne undersøges yderligere.

Jeg har nævnt krisens nødvendige forandring. I den forbindelse vil det være interessant at undersøge *hvornår* man bliver klar til at arbejde med det positive, dvs styrkerne.

Jeg har kun perifert belyst ISA. En fordybelse i og udfoldelse, herunder oversættelse til dansk, af denne metode kunne være konstruktiv.

Jeg har i særlig grad belyst signaturstyrkerne. Det kunne være interessant at belyse styrkecoaching ud fra et dyds-perspektiv. Jeg finder visdomsstyrkerne interessante i denne sammenhæng.

Jeg har i særlig grad beskrevet individuelle støtteinterventioner, primært styrkecoaching.

Gruppeinterventioner for eksempel en gruppecoaching sammen med gruppe af ligestillede nye ledere vil formentlig kunne udvide handlemulighederne hos gruppemedlemmerne samt opbygge nye relationer og et nyt tilhørsforhold som erstatning for det tabte kollegafælleskab.



## Litteraturliste

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Kognition & Pædagogik*, 22. årg(nr. 83).
- Baumeister, Roy F., Bratislavsky, Ellen, Fikennauer, Catrin, Vohs, Katleen D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, Vol. 5(No. 4), 323-370.
- Biswas-Diener, Robert (2010). *Practicing Positive Psychology Coaching: Assessment, Activities and Strategies for Success*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- CAPP. Realise2 assessment. Retrieved from <https://assessment.r2profiler.com>
- Elliot, Andrew J. & Sheldon, Kennon M. (1999). Goal Striving, Need Satisfaction and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.
- Fredrickson, Barbara L. (2010). *Positivitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Fredrickson, Barbara L. (2013). *Kærlighed*. København: Forlaget Mindspace.4
- Fredrickson, Barbara L & Losada Marcial F.. (2007). Positiv affekt og den komplekse dynamik i menneskelig trivsel. I Knoop, H.H. og Lyhne, J. (Red., *Positiv psykologi - positiv pædagogik* (pp. 111-128). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Gilbert, D. (2007). *Stumbling on happiness*. London: Harper Perennial.
- Gilbert, D. T., Wilson. T.D.. (2007). Affektive prognoser: At vide, hvad man skal ønske sig. I Knoop, H.H. og Lyhne, J (Red.), *Positiv psykologi - positiv pædagogik* (pp. 129-138). København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Govindji, R. Linley, P. Alex. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for Strength Coaching and Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143-153.
- Illeris, K. (2006). *Læring*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- International Coaching Federation, (2016). <http://www.coachfederation.org> - webside
- International Positive Psychology Association (2016). Retrieved from <http://www.ippanetwork.org> - webside
- Knoop, H. H. (2016). *Foredrag: Individuelle styrker: Afsnit - Karakterstyrker og Dyder II*. Aarhus Universitet. DPU. Publiceret i: Ja, I antologien her - kapitel 2 af Peterson: <https://global.oup.com/academic/product/a-life-worth-living-9780195176797?cc=us&lang=en&#>
- Knoop, H. H. (2016). The Eudemonics of Education. In J. Vittersø (Ed.), *Handbook of Eudemonic Wellbeing* (pp. 1-29). Dordrecht: Springer.
- Knorrenborg, S. (2008). Springet fra kollega til chef. Hentet fra [www.lederweb.dk/dig-selv/ny-leder/artikel/79992/springet-fra-kollega-til-chef](http://www.lederweb.dk/dig-selv/ny-leder/artikel/79992/springet-fra-kollega-til-chef)

- Langenge, M. M., Olsen L. C., Hinge S., Klange P.. (2008). *Let vejen for de nye ledere. Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale lederes første år*. Hentet fra [http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id\\_41660/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41660/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)
- Linder, A & Ledertoug, M. M (2014). *Livsduelighed og børns karakterstyrker*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others*. Coventry: CAPP PRESS.
- Linley, P. A. Biswas-Diener, R. Trenier, E.. (2011). Positive psychology and strength coaching through transition. In S. P. Stepen Palmer (Ed.), *Development Coaching. Life Transitions and Generationel Perspectives*. Hove, East Succex BN3 2FA: Routledge.
- Linley P. A., Nielsen K., Gillett R, Biswas-Diener, R. (2010a). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *Coaching Psychology Review*, 5(1), 4-14.
- Linley P. A., Willars, Jane, Biswas-Diener, Robert(2010b). *The Strengths Book: Be Confident, Be Successful, and Enjoy Better Relationships by Realising the Best of You Perfect*. Coventry, United Kingdom: CAPP Press.
- Mezirov, J. (2000). Hvordan kritisk refleksion fører til transformativ læring. I K. Illeris (Ed.), *Tekster om læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Niemiec, R. (2013). VIA Character Strengths - Research and Practice: The First 10 Years. In H. H. Knoop & A. Delle Fave (Ed.), *Well-Being and Cultures: Perspectives from Positive Psychology*. Dordrecht: Springer.
- Peterson C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues – a Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. . (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-determination, and Will? *Journal of Personality*, 74:6(December).
- Seligman, M. E. P. (2010). *At Lykkes*. København: Forlaget Mindspace.
- Stelter, R. (2012a). *Tredje generations coaching*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Stelter, R. (2012b). Tredje generations coaching - en invitation til nytænkning og faglig udvikling. *Coaching Psykologi*, ÅRG. 2(1).
- Via Institute on Character.(2011). Via Pro Character Strength Profile, Practitioners Guide. Retrieved from <https://www.viacharacter.org/www/Portals/0/via-pro-practitioners-guide.pdf>
- Via Institute on Character, (2013). *Via Pro Character Strength Profile*. Retrieved from <https://www.viacharacter.org/www/Portals/0/VIA%20Pro%20Report.pdf>
- Via Institute on Character, (2016). Character-Strengths-Survey. Retrieved from <https://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-SurveyCharacter>

Wisborg, S. (2004). Fra sygeplejerske til leder - At blive leder indenfor en profession. *Arbejdsliv*, 6. årg.(1), 64-76.

Wisborg, S. (2006). *At svømme eller drukne - hvordan man lærer at blive leder: fra sygeplejerske til leder - hvordan omdanner nye afdelingssygeplejersker deres arbejdsidentitet i løbet af det første år?* Aalborg: Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.