

## NLP: En New Age-teknik som management fashion

TINA MAGAARD

**ENGLISH ABSTRACT:** *Management techniques originating in the New Age movement have become increasingly popular in private as well as public organizations in Denmark. Based on a combination of desk research and qualitative interviews, this article proposes an interdisciplinary study of those techniques as management fashions, investigating whether NLP (Neuro-Linguistic Programming) has been evicted or absorbed by concurrent techniques such as enneagram and coaching. It argues for the cross-fertilizing effects of including management theories in religious studies, when searching to grasp the presence of New Age-related phenomena in organizations.*

**DANSK RESUME:** *Managementteknikker med udspring i New Age-bevægelsen har vundet frem inden for ledelse i såvel private som offentlige organisationer i Danmark. Især udbredelsen af NLP (Neuro-Linguistisk Programmering) har været genstand for interesse fra den religionsvidenskabelige forskning. Tilsyneladende er NLP dog ved at blive fortrængt af andre teknikker med udspring i New Age såsom enneagram og coaching. Denne artikel vil afprøve Abrahamsons teori om Management Fashions på dette fænomen, og argumentere for, at inddragelsen af sådanne ledelsesteorier kan bidrage med ny indsigt i religionssociologiske fænomener.*

**KEYWORDS:** *management fashions; new age; spiritualitet; NLP; coaching; enneagram*

Gennem de seneste årtier har teknikker og livsanskuelser med udspring i New Age-bevægelsen vundet indpas i managementkulturen. I en dansk kontekst har især teknikken NLP (Neuro-Lingvistisk Programmering) været genstand for kritisk interesse fra det religionsvidenskabelige forskningsmiljø. Men spørgsmålet er, om brugen af NLP i organisationsammenhæng er på vej ud, og om andre New Age-

inspirerede teknikker såsom enneagram og coaching er ved at indtage det rum, som NLP har udfyldt? Det er i hvert fald det indtryk, man kan få, når man betragter udviklingen i litteraturudbuddet samt konsulentudbuddet på markedet. For at undersøge dette spørgsmål kan man med fordel tænke interdisciplinært og inddrage teorier fra ledelses- og organisationsforskningen. Særligt Abrahamsons forskning i 'management fashions' forekommer her relevant som analyseramme.

Derfor vil denne artikel afprøve Abrahamsons management fashion-tese i forhold til NLP og andre New Age-inspirerede teknikkers indtog i – og eventuelle udgang fra – danske ledelsessammenhænge. Der vil blive argumenteret for, at man til en vis grad kan observere et management fashion-mønster inden for brugen af disse teknikker, uden at det dog fremstår så entydigt som i Abrahamsons teori.

### Esalen Institute – alle tre teknikkers moder

Såvel NLP som coaching og enneagram udspringer oprindeligt fra miljøet omkring Esalen Institute<sup>1</sup> i Californien. Instituttet blev grundlagt i 1962 og havde som sin mission at forene vestlig psykologi med Østens spiritualitet (Campbell 2007, 96). Esalen blev dermed ophav til det såkaldte Human Potential Movement, "a loose connected range of therapies, counselling techniques, and activities that in general derive their inspiration from 'transpersonal psychology'" (Campbell 2007, 91). Som man stadig i dag kan læse på Esalens hjemmeside, er den grundlæggende idé i Human Potential Movement "to give you the tools to unleash latent capacities and re-energize your sense of purpose (...) Human possibilities vastly exceed our imagination. (...) transformation of consciousness is the basis for transformation of the world"<sup>2</sup>. Her finder man elementer, som også karakteriserer de tre teknikker i fokus i dette studie, nemlig forestillingen om at mennesket bærer latente evner, som kan frigøres ved brug af de rette værktøjer, og at forandring af den enkeltes bevidsthed kan være med til at forandre verden – hvad enten denne verden er personens egen verden, en organisations verden eller samfundet i bredere forstand.

Termen 'New Age' refererer til den forventning, man på Esalen havde til at verden gik en ny og mere spirituel tidsalder i møde, og at Esalen havde en vigtig rolle at spille i den proces (Campbell 2007, 120). I dag vil mange forbinde termen New Age med hippiekultur eller alternative behandlere; men i forskningslitteraturen refererer den typisk til de antagelser, holdninger og praksis, som udsprang fra blandt andet miljøet på Esalen Institute, og som i dag videreføres i forskellige varianter (Campbell 2007, 115). Det er sidstnævnte definition, som danner udgangspunkt for dette studie.

Hvor New Age opstod som modkultur til det etablerede samfund, har dens grundlæggende antagelser for længst fundet vej ind i mainstream-kulturen, fx i ledelseskulturen. De New Age-relaterede teknikkers indtog i erhvervslivet berørtes i

<sup>1</sup> <http://www.esalen.org/>

<sup>2</sup> <http://www.esalen.org/page/our-mission-values>

00'erne af flere kritiske religionsvidenskabelige studier, der betragtede fænomenet som en kolonisering af Østens spirituelle traditioner (Carrette & King 2005). Dette argument indgik som del af en til tider ret ideologiseret diskussion omkring, hvorvidt man skulle være bekymret over udbredelse af New Age-ideerne til mainstream-kulturen (Herrick 2003), eller om man snarere burde begejstres over, at New Age's holistiske ånd kunne bidrage til en bedre verden (Dahla 2009). Boaz Huss foreslår, at man reagerer med en mere pragmatisk nysgerrighed over for de nye taksonomier, livsstile, sociale praksis og kulturelle artefakter, som er udsprunget af New Age-bevægelsen, ligesom han opfordrer til at udforske deres historiske og sociale betydning (Huss 2014). Det er netop denne tilgang, som er udgangspunkt for indeværende undersøgelse. Det betyder dog ikke at det normative aspekt helt kan elimineres. Derfor vil spørgsmålet om eksplicite og implicite værdidomme blive diskuteret flere gange i løbet af denne artikel.

Inden præsentationen af management fashion-teorien er det på sin plads med en kort præsentation af de tre teknikker. Det understreges, at denne artikels formål ikke er at tage stilling til disse teknikkers sandhedsværdi,<sup>3</sup> men at undersøge, hvorvidt teorien om management fashions er relevant i forhold til NLP's brug i danske organisationer. Den første teknik (Neuro-Lingvistisk Programming), indeholder en serie teknikker til kommunikation, terapi og personlig udvikling, og udspringer af de grundlæggende New Age-antagelser omkring individets potentiale for personlig udvikling, og muligheden for at ændre sin verden ved at ændre på sin bevidsthed. Den danske NLP-forening definerer NLP således:

Bruger du din NLP aktivt, giver NLP dig bedre kommunikation og resultater både i dit arbejde og privat. Nogle siger, at NLP bliver en livsstil – en positiv og skabende livsstil. (...) NLP er studiet af succesfuld adfærd – vi ser kun på, hvad der virker. NLP kan også ses som "en positiv kommunikationsmodel med et spor af teknikker". En kommunikationsmodel, der virker, fordi NLP er modelleret ud af hvad succesfulde kommunikatorer og eksperter gør i praksis, i det virkelige liv.<sup>4</sup>

De "succesfulde kommunikatorer og eksperter", som NLP er modelleret ud fra, er Esalen-psykoterapeuterne Virginia Satir, Milton Ericson og Fritz Pearls, hvis psykoterapeutiske sessioner Richard Bandler og John Grinder fik lov til at observere.<sup>5</sup> NLP blev først præsenteret i dobbeltværket *The Structure of Magic* (Bandler & Grinder 1975a, 1975b)<sup>6</sup>. Bandler og Grinder begyndte at markedsføre NLP til det amerikanske

<sup>3</sup> Som von Bergen et al. (1997, 291) skriver: "As is the case with any product that comes with extraordinary claims, it is the buyer's responsibility to be sceptical and cautious when weighing the effectiveness of nontraditional training and development products".

<sup>4</sup> <http://www.nlp-foreningen.dk/nlp-foreningen-i-danmark/>. For en grundig indførelse i NLP's antagelser og teknikker, som de anvendes i en dansk kontekst, henvises til Iben Krogsdal 2009.

<sup>5</sup> <http://www.neurolinguisticprogramming.com/>

<sup>6</sup> Referencerne til det magiske har fået antropologen Jean Langford til at kategorisere NLP som "one of a host of Western new-age therapies that attempts to wed the magic of folk practice to the science of professional medicine" (Langford 1999).

erhvervsliv allerede sidst i 1970'erne<sup>7</sup>, hvorefter NLP holdt sit indtog i det danske erhvervsliv i løbet af 1990'erne.<sup>8</sup> I 2009 anslår Iben Krogsdal i sin ph.d.-afhandling om NLP, at "antallet af danskere, der har stiftet bekendtskab med NLP som selvudviklingsteknik i både privat-og arbejdslivssammenhæng udgør sandsynligvis flere hundrede tusinde" (Krogsdal 2009, 12).

Den anden teknik, enneagrammet, er skabt af den chilenske musiker og læge Claudio Naranjo. På Esalen blev han Fritz Pearls' elev og fandt inspiration til udviklingen af enneagrammet.<sup>9</sup> Enneagrammet udgør if. The International Enneagram Association "a psycho-spiritual system for mapping the nine possible personalities, like nine facets of a stone that develop through the natural growth of the human psyche".<sup>10</sup> En test kan bruges til at placere de enkelte mennesker i forhold til enneagrammets ni felter. I managementkulturen bruges dette typisk som et redskab til at udarbejde kommunikations-og motivationsstrategier over for individuelle medarbejdere, ligesom enneagrammet bruges med henblik på at skabe synergi i teams. Enneagrammet bruges i dag i en del danske lederkredse, som for eksempel på Finanssektorens Uddannelsescenter, som giver adgang til MBA-studier på Henley (Poulsen & Wittrock).<sup>11</sup>

Den tredje teknik, coaching, har som ophavsmand Tim Gallwey, tennistræner på Esalens sportscenter. Meningen med sportscenteret var, at man gennem sport skulle sprede Human Potential Movement-ideerne til mainstream USA, så den ønskede syntese mellem Vesten og Østen, krop og sjæl, kunne realiseres (Anderson 1983, 258). Gallwey fandt inspiration hos den indiske barneguru Prem Pal Singh Rawat fra Divine Lights Mission, som han mødte i 1970. If. Gallweys egne ord var mødet et 'mirakel'.<sup>12</sup> Til spørgsmålene, som de voksne stiller gurun, svarer Prem med barnets umiddelbarhed, at det kan han jo ikke svare på, for han har endnu ikke læst de hellige skrifter. Men han kan gengive, hvad hans far lærte ham, inden han døde: "It was finding the inner source and gathering it oneself (...) finding one's own answers (...) he wasn't giving the answers, he was saying 'the answers are in you, I can show you where'". Gallwey fandt her coachingens fundamentale princip om, at coachen ikke skal rådgive, men gennem sine spørgsmål anspore den coachede til at finde svaret i sig selv. Gradvist begyndte Gallwey at bruge sin coaching inden for ledelseskurser, hvilket skulle vise sig endnu mere effektivt end sporten, når det handlede om at sprede Esalens New Age-budskab til verden. Coaching er i dag blevet en fuldt ud

<sup>7</sup> NLP har dog siden 1980'erne mødt megen kritik i den amerikanske ledelsesforskning. Se for eksempel von Bergen et al (1997), "Selected alternative training techniques in HRD", *Human Resource Development Quarterly* 8 (4), 281-294.

<sup>8</sup> For en undersøgelse af NLP på arbejdspladsen, i en dansk kontekst, se Kirsten Marie Bovbjergs publikationer. Disse er baseret på feltarbejde i perioden, hvor NLP var på sit højeste som management fashion, og konklusionerne herfra kan derfor ikke nødvendigvis overføres til år 2015.

<sup>9</sup> <http://www.naranjoinstitute.org.uk/naranjo.html>

<sup>10</sup> <http://www.internationalenneagram.org/enneagram/index.html>

<sup>11</sup> Prøv testen på <http://thinkaboutit.dk/test/>

<sup>12</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=4n\\_i4b4Wy-M](https://www.youtube.com/watch?v=4n_i4b4Wy-M)

integreret del af mange store danske virksomheders human ressource management (Wittrock et al. 2009).

## Management fashion-teorien

Abrahamson definerer management fashions som modeprægede, relativt flygtige kollektive overbevisninger, som 'management fashion setters' – såsom ledelseskonsulenter – udbreder i ledelsesmiljøet. (Abrahamson 1996, 255). Det bemærkes, at selv om disse trends er flygtige og følger hinanden i en lind strøm, taler de alle til et menneskeligt behov, som er konstant og derfor også umætteligt. I relation til NLP og lignende teknikker kan dette behov være et ønske om at performe bedre og at være i konstant vækst, både psykologisk og økonomisk.

På basis af et kvantitativt studie af kvalitetsmanagementsteknikker i 1980'ernes USA formulerer Abrahamson den tese, at management fashions kommer til udtryk i en klokkeformet kurve (Abrahamson & Fairchild 1999). Når en teknik introduceres, vil den have en 'sovende' periode, efterfulgt af en hurtig stigning i popularitet ('upswing'), en kort periode på toppen, efterfulgt af et fald i popularitet ('downswing'), som er lige så brat, som stigningen var. Derefter flader den ud, til den helt uddør.

På linje med New Age-begrebet er management fashion-konceptet heller ikke helt værdineutralt. Ordet 'fashion' kan i sig selv opfattes som en negativ stemping, da det skaber associationer til overfladiskhed og flygtighed. Det har da også i litteraturen været brugt til at antyde skepsis over for de studerede 'fashions'. Lang & Ohana adresserer denne normative diskurs direkte i en artikel fra 2012, "Are management fashions dangerous to organisations?". Det bemærkes, at 'farligheden' her i ledelsessammenhæng handler om, hvorvidt man risikerer at skade organisationens økonomi. Lang & Ohana konkluderer, at disse fashions kun udgør en mindre risiko for organisationerne, og at de i visse tilfælde kan give organisationerne mere fremdrift.

Ligesom Huss inden for det religionsvidenskabelige felt opfordrer til at gå nysgerrigt-udforskende til New Age-fænomenet, udviser Lang & Ohana en pragmatisk tilgang til management fashion-fænomenet. Denne tilgang efterstræbes ligeledes her. Der er altså ikke nogen skjult dagsorden om at dømme noget som farligt for hverken moralen eller bundlinjen, men alene en nysgerrighed for at forstå, hvordan og hvorfor nogle trends kommer og går, samt en vilje til at teste, hvorvidt Abrahamsons management fashion-teori kan bruges i forhold til de her nævnte New Age-relaterede trends.

Som ovenfor nævnt er de usagte grundlæggende antagelser anderledes i ledelseslitteraturen end i den religionsvidenskabelige litteratur. I managementkulturen handler det i sidste ende om produktivitet, performance og (økonomisk) værdiskabelse. Man kan i den forbindelse spørge til relevansen af en sådan teori i et religions-

videnskabeligt tidsskrift. Men det er netop her, kardinalpunktet befinder sig. For når New Age-relaterede teknikker har deres egen niche i ledelseskulturen, så er det, fordi man antager, at deres 'bløde værdier' kan fremme væksten af 'hårde (økonomiske) værdier'. Som Abrahamson selv nævner det, skulle en af metoderne til at fremme medarbejdernes produktivitet være at "forme deres tanker og kapitalisere på deres følelser" (Abrahamson & Fairchild 1999, 716) og det er jo netop denne indstilling i managementmiljøet, som har været grobund for den af og til heftige religionssociologiske debat omkring brugen af New Age-relaterede teknikker i arbejdslivet.

### Metodeovervejelser

Rent metodisk kan det være en udfordring at behandle det meget bevægelige og kompetitive marked for ledelsesmetoder, hvor aktørerne – såvel købere som sælgere af konsulentytelserne – konstant må positionere sig strategisk i forhold til hinanden, og hvor indsamling af pålidelige data ikke nødvendigvis er en enkel øvelse (Kipping 2011; Engwall & Kipping 2013). Metodetriangulering kan ikke helt fjerne den udfordring, men dog bidrage til at opnå et så retvisende billede som muligt. Derfor er studiet her baseret på en kombination af desk research og feltarbejde i form af kvalitative interviews samt deltagelse i workshops.

Abrahamson baserer sine konklusioner på et diakronisk, kvantitativt studie af udviklingen i artikler omhandlende Quality Circles i amerikanske ledelsestidsskrifter og magasiner i perioden 1977-1995. Ideelt set burde man have repliceret Abrahamsons dataindsamlingsmetode, blot med dansksproget materiale i en dansk kontekst. Men Danmark er slet ikke et stort nok marked til at understøtte en sådan litteratur. En søgning på det eneste danske erhvervsøkonomiske tidsskrift, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, gav 0 hits på såvel NLP som enneagram og coaching.

I mangel af bedre er gennemført en søgning på Statsbibliotekets database med søgeordene 'NLP', 'Coaching' og 'enneagram'. Søgningen er afgrænset til dansksproget materiale, da det jo er det danske marked, der her er i fokus.

Endvidere er søgningen begrænset til bøger, hvilket betyder, at afhandlinger, specialer og artikler er udgrænset. Denne prioritering skyldes, at disse sidstnævnte genrer formentlig i højere grad vil afspejle den interesse for fænomenet, som findes i forsker-eller journalistkredse. Udsvingene i de miljøer er ikke nødvendigvis synkroner med de udsving, der findes i ledelseskredse, og vil derfor ikke bidrage til at belyse denne artikels forskningsspørgsmål. Bogudgivelser giver i højere grad et fingerpeg om, hvad der må formodes at kunne sælges på et marked på et givent tidspunkt.

Ligeledes er det interessant at observere, hvilke forlag der i hvilke perioder vælger at udgive bøger om en given teknik. Industriens Forlag og Børsen må for eksempel formodes at være de forlag, som i højeste grad satser på erhvervslivet som målgruppe. Derfor kan man antage, at deres udgivelser nok det tætteste, man kommer

på en indikation af, hvad der formodes salgbart hos det segment på et givent tidspunkt.

Bøgerne er i øvrigt kun medtaget, når de har hovedfokus på NLP/coaching/enneagram, men er sorteret fra, hvis disse teknikker kun indgår som mindre reference i en bog, hvis fokus er andetsteds. Efter at disse afgrænsninger er blevet effektueret, er materialet indskrænket til 6 bøger om NLP, 5 bøger om enneagram og 60 bøger om coaching. Om end trykt materiale kan tjene som indikator for management fashion-bevægelser, skal disse indikatorer naturligvis integreres i analysen med visse forbehold (Benders et al. 2007).

Valget har derfor været at supplere gennemgangen af trykt materiale med kvalitative, eksplorative interviews med NLP-konsulenter. Formålet med disse interviews har været at stille forskningsspørgsmålet direkte til respondenterne – altså hvorvidt brugen af NLP i organisationssammenhæng er på vej ud, og om enneagram og coaching er ved at indtage det rum, som NLP udfyldte – samt at spørge, hvilke årsager konsulenterne ser til disses teknikkers bevægelse på management-markedet. Interviewene har taget udgangspunkt i en interviewguide med et temadisplay baseret på nøglebegreber fra Abrahamsons managementteori. Interviewene har formet sig som en dialog med respondenterne, hvor den enkeltes interesse har haft betydning for, hvilke punkter der er blevet mest grundigt gennemgået.

I udvælgelsen af respondentgruppen har fokus i første omgang været på de 46 personer/konsulenthuse, der figurerer på NLP-foreningens liste over NLP-professionelle. Indledningsvis er respondentgruppen på basis af besøg af hjemmesider og kontaktoplysninger blevet kategoriseret i undergrupperne 'inaktiv' (12 personer) og 'aktiv' (34 personer). Herefter er udvalgt de NLP-professionelle, som tydeligvis arbejder med ydelser målrettet erhvervslivet, mens de, som fokuserer på mere terapeutiske tilbud til privatpersoner, er blevet frasorteret. Dette efterlader i alt 14 respondenter, som er blevet kontaktet pr tlf. eller mail med henblik på at medvirke i interviewundersøgelsen. 13 har takket ja til at medvirke, hvilket er en forholdsvis høj deltagelsesprocent. Dog er det ene frafald ikke helt kvalitetsneutralt i forhold til undersøgelsens formål. Det angår en person, som fuldstændig har rensat sin hjemmeside for referencer til NLP og hvis input derfor kunne have været interessant i forhold til tesen om, at NLP er ved at blive erstattet af andre management fashions. Men den høje respondenttilgængelighed i øvrigt må formodes at kunne bidrage med forholdsvis valide data, dette frafald til trods.

Et forbehold er dog, at de New Age-inspirerede teknikker er et kommercielt produkt for respondenterne. De lever af at sælge disse ydelser, og kan derfor have interesse i at søge at beskytte teknikkerne mod kritik. Her har forfatteren trukket på sin egen erfaring fra konsulentmiljøet og valgt at indgå i en dialog med respondenterne, at fortælle om egne erfaringer, og referere til, hvad andre respondenter har sagt. Forfatteren har også overværet foredrag og deltaget i workshop hos en af respondenterne, og havde derfor forud for interviewet et tillidsforhold til denne re-

spondent. Som det vil fremgå af nedenstående, gik de fleste af respondenterne ind i en meget åbenhjertig diskussion, også omkring mere følsomme emner som markedets fluktuationer.

## NLP som management fashion

NLP-teknikkerne bredte sig til Danmark i 1990'erne, hvor de efterhånden vandt indpas i erhvervslivet. Det er også i 1990'erne, at langt de fleste af respondenterne i indeværende undersøgelse har stiftet bekendtskab med NLP.

Som det fremgår af bilag 1, udgav såvel Børsen som Industriens Forlag NLP-bøger i slut-1990'erne. Dette understøtter en formodning om, at der har været en vis interesse fra erhvervslivet i den periode, ligesom den tredje udgivelse på Egmont Bogklub kunne tyde på, at forlæggerne formodede en interesse hos et bredere publikum. Derefter går der næsten 10 år uden NLP-ledelsesbøger, og i 2008-2012 udkommer 3 publikationer, som alle er udgivet af forfatterne/konsulenthusene selv. Hvor de tre udgivelser fra slut-1990'erne har 'NLP' integreret i hovedtitlen, lever NLP-begrebet en mere diskret tilværelse i de tre bøger udgivet i henholdsvis 2008, 2010 og 2012. To ud af tre signalerer intet om NLP. Den tredje bruger udtrykket New NLP i undertitlen, og signalerer dermed, at nok vil der komme NLP i bogen, men at dette er ikke passé af den grund, for det er 'New NLP'. Endvidere bør det nævnes, at der mellem de første bøger udgivet i 1990'erne og selvudgivelserne i 2008-2012 har været flere publikationer skrevet af forskere, som har kastet et kritisk blik på NLP. Det gælder både p.d.-afhandlinger og enkeltkapitler i de to antologier *Medarbejder eller modarbejder – Religion i moderne arbejdsliv* og *Ledelse og spiritualitet*.<sup>13</sup> Det er dog ikke til at vide, om disse publikationer kan være en medvirkende årsag til, at NLP ikke profileres så markant i de tre selvudgivelser i 2008-2012, men tværtimod 'pakkes ind' i de mere generiske ledelsesorienterede titler.

Samme tendens til at 'pakke NLP ind' i mere generiske ledelsesorienterede temaer gør sig gældende, når man betragter de udvalgte NLP-konsulenters hjemmesider. Ud af de 14 har kun 1 valgt udelukkende at fokusere på NLP på sin hjemmeside. Hos andre 3 figurerer NLP på forsiden uden dog at være i fokus. Andre 6 har ikke nogen referencer til NLP på velkomstsiden, men 'gemmer' dem i underlinks, for eksempel som punkt på konsulentens CV. I alt 3 konsulenter har valgt fuldstændig at eliminere enhver reference til NLP på deres hjemmeside. Ud af 14 har 13 altså valgt at lade andet end NLP være i fokus på deres hjemmeside, hvad enten NLP er blevet erstattet af andre teknikker, såsom coaching og enneagram, eller mere generiske temaer såsom 'Skab bedre resultater', 'Lederudvikling', 'Positiv udvikling' etc. Ud fra det

<sup>13</sup> Se Bovbjerg 2001, 2007, 2011, Krogsdal 2009a, 2009b, 2009c, 2009d, Salamonsen 2002, Haviv 2007 og Magaard 2009 i bibliografien. Der henvises til disse for den kritiske diskussion af NLP i en dansk kontekst.



kombinerede studie af bogudgivelser og NLP-konsulenters hjemmesider kan man altså godt få det indtryk, at NLP har toppet som management fashion.

I interviewene blev konsulenterne spurgt, hvorfor NLP var så lidt i fokus på deres hjemmesider. Flere siger uafhængigt af hinanden at det er et spørgsmål om 'mode'/'trends'/'buzzwords', at 'markedet skal hele tiden have nyt navn for at det fænger', 'intet er saliggørende i længden – hvis man helliggør det, fader det ud', 'NLP gik over til at hedde coaching da det blev smart. Man flytter sig jo for markedet'. Disse udsagn understøtter umiddelbart det indtryk, at management fashion-begrebet udgør en relevant analyseramme, og at NLP har toppet som management fashion.

Tre af de mere garvede konsulenter, som har været aktive siden 1990'erne, anslår uafhængigt af hinanden, at en mode varer ca. 3-4 år, hvorefter skal man finde på noget nyt eller i hvert fald kalde det, man laver, ved et nyt navn. Disse 3-4 år må dog antages at være varigheden af 'opholdet på toppen af klokken', hvis man skal tage Abrahamsons bell curve som model. Tager man hele management fashion-bølgens bevægelse fra den starter, til den ebber ud, lader det til for NLP's vedkommende snarere at være omkring et årti, hvor virksomhederne begynder at interessere sig for det i midt-1990'erne, hvorefter bølgen toppede i starten af 00'erne og derefter dykkede på et tidspunkt i midt-00'erne. Frem til det tidspunkt opstod der if. en af respondenterne et væld af NLP-huse og NLP-konsulenter, som mættede markedet – hvorefter markedet forsvandt. Andre opfatter det dog ikke så brat, men ser et mere glidende 'downswing', hvor man gradvist gik over til at kalde NLP noget andet – i hvert fald hvis man ville sælge sine ydelser til erhvervslivet.

At konsulenterne ikke mere profilerer NLP på deres hjemmesider, betyder for flertallet dog ikke, at de har udfaset brugen af NLP i deres praksis. Som en respondent siger: "Folk laver grundlæggende det samme. Jeg kan se, der kommer mange frem med et eller andet nyt, men hvis du nærlæser det, de tilbyder, ligger der altid NLP nedenunder." En anden siger noget lignende: "NLP er blevet et værktøj, nu kalder man det bare 'kommunikation' eller 'konfliktløsning'." Der er dog ingen, der ser det som moralsk anstødeligt at 'komme gammel vin på nye flasker', udtryk som flere bruger uafhængigt af hinanden. Som en respondent siger:

Det er bare værktøjer. Jeg laver lederudvikling, det er der mit fokus er. Coaching, NLP og mindfulness og andre værktøjer er noget, jeg har i værktøjskassen; men lederudvikling har hele tiden været mit fokus. Det, der er godt i værktøjskassen, bliver ved med at være der. Om 50 år er jeg sikker på, at man vil have elementer fra NLP i lederudvikling.

En anden respondent beretter, hvordan NLP glider ind i ens praksis, uden at man nødvendigvis tænker så meget over det:

Det er ligesom at lære at cykle. Teknikkerne sidder på ryggen – de ryger ikke ud igen, bare fordi man kalder det noget andet; de bliver inkluderet i ens måde at arbejde på.

Men det er jo ikke cyklen, der er det vigtige, det er bare et transportmiddel. Det vigtige er at komme fra A til B.

For andre er det kundernes efterspørgsel, der regulerer måden, tingene præsenteres på:

- Typisk kommer folk jo ikke og siger 'jeg vil have NLP.' De kommer, fordi de har en udfordring, erhvervsmæssigt eller privat.
- Virksomheder vil have kommunikation – det bøvler de altid med. Der kan NLP være et redskab, uden at man nødvendigvis præsenterer det som NLP.
- Jeg gør meget ud af ikke at identificere mig ud fra min værktøjskasse, for det er ikke det, kunderne køber. De køber et resultat. Når jeg hører noget, der bliver sagt, så tager jeg fat i det og får det op på næste performance-niveau. Alt efter situationen udvælger jeg de værktøjer, der passer.

En respondent udvider perspektivet for at tale om det danske marked for ledelseskurser generelt. Han mener, at NLP-teknikkerne i dag er meget mere udbredte, end man umiddelbart skulle tro: "Det er svært at være på kursus uden at få nogle NLP-værktøjer med hjem. Nogen udbydere er faktisk ikke klar over, at det de laver, er NLP, fordi de har lært det af nogen, som ikke har fortalt, at det er NLP."

Abrahamsons model må altså modificeres, hvis den skal passe på denne situation. Diskursen har nok ændret sig; men NLP-praksis fortsætter, hvilket Abrahamsons bell curve ikke tager højde for. Til gengæld illustrerer situationen en teori formuleret af Heusinkveld: At ikke kun efterspørgsel, men også udbyderstrategier har indflydelse på, hvordan management-koncepter udvikler sig og eventuelt overlever en modebølge (Heusinkvel et al. 2013). Ligeledes bekræfter observationen en tendens, som David & Strang redegør for i et studie af Total Quality Management's bevægelser på management fashion-markedet: "fashionable practices can return to their technical roots after the hype is over" (David & Strang 2006, 215).

For at samle trådene kan man konstatere, at både bogudgivelser, hjemmesider og NLP-konsulenternes udsagn samstemmende indikerer, at NLP mistede terræn på virksomhedernes popularitetsbarometer i midten af 00'erne. Næste skridt må være at prøve at undersøge hvorfor? Abrahamson & Fairchild foreslår begrebet 'triggers', udløser af management fashions' op-og nedture. (Abrahamson & Fairchild 1999, 712). 'Triggerne' kan være endogene, altså skyldes forhold internt i virksomheden, eller eksogene, altså være forårsaget af tendenser i samfundet uden for virksomheden. For at belyse, om 'trigger'-begrebet er brugbart i denne kontekst, er der i interviewene blive spurgt ind til, hvilke årsager respondenterne identificerer til NLP-bølgens 'downswing'.

En af respondenter foretrækker at tale om en generel afmatning siden finanskrisen, altså eksogene faktorer: 'Når der er krise, arbejder man meget kortsigtet i virksomhederne, og så sparer man kurserne væk. Kursusmæssigt er det bedre nu; men vi

er ikke tilbage, der hvor vi var før finanskrisen.' En anden husker at 'på et tidspunkt for ca. 10 år siden fik vi et konjunkturskifte. Hvor man før brugte kurser i personlig udvikling som benefit til de dygtige medarbejdere, skiftede det, til at man blev sendt på kursus i effektivitet.' En tredje uddyber:

Jeg har altid oplevet de her fluktuationer som konjunkturbestemte. Du har brandslukningen i forbindelse med finanskrisen; men allerede før finanskrisen blev det offentlige kamplads for skiftende regeringers spareøvelser. I 1990'erne og starten af 00'erne derimod fik vi udviklingsopgaver. Hvis du for eksempel var til MUS-samtale hos SKAT i 1999, så ville din chef spørge dig, hvilken selvudvikling du ønskede for det kommende år. Her valgte nogen så NLP. Men i dag, hvis du åbner munden og siger bløde ting, så er du et hippie-levn, som ingen kan tage alvorligt. Så vil de hellere betale for, at mennesker går ned med stress.

Blandt de endogene faktorer peger Abrahamson & Fairchild på de såkaldte 'collaps triggers', hvor en management fashion 'kollapser', for eksempel fordi den ikke har mættet det behov, den adresserede. If. Abrahamson vil udbydernes fortolkning af situationen typisk pege i retning af, at kunderne ikke var gode nok til at bruge de redskaber, de fik, eller ikke ville bruge de penge der skulle til for at gennemføre forandringen. Tre respondenter går i den retning:

- Udfordringen med NLP er, at folk ikke bagefter laver den forandring, der skal til.
- Ledere ved ofte ikke, hvad medarbejdere laver. Man sender dem på kursus; men hvis lederen ikke følger op på det, folk har lært, så bliver det ikke integreret i deres dagligdag.
- Jeg ser alt for tit, at selvom det prikker til noget, der er sandt i en, så gør man ikke det arbejde, man gjorde i Californien dengang – at være et undersøgende menneske.

Et andet argument er, at nogle uduelige konsulenter har ødelagt det for de andre. En respondent fortæller, at virksomhederne begyndte at vende sig væk fra NLP på grund af 'mislykkede virksomhedsseminarer hvor folk sad og tudede'. En anden respondent, som helt har rensset sin hjemmeside og sit CV for referencer til NLP, kommer med følgende betragtning, da han bliver præsenteret for de andres forklaring på NLP's downswing:

Døden skal jo have en årsag... Men jeg ser nogle klare tendenser for NLP: Der var nogen, der ikke var særligt veluddannede, der lavede ting, som gik helt galt. Derfor har store danske virksomheder bandlyst NLP; de vil simpelthen ikke have NLP ind i organisationen. Jeg hører det jo, når jeg sidder i møder med deres HR-folk: 'Du kan ikke sige noget om NLP, så kan vi ikke bruge dig'. Hvis du har NLP på dit cv, får du ikke jobbet, ganske enkelt. Derfor er det et meget bevidst valg, når jeg ikke har referencer til NLP overhovedet på min hjemmeside.

En af de andre mener dog, NLP-uddannelserne bør figurere i CV'et, selv når hun ikke ellers markedsfører sig på det:

Jeg har det på mit CV, fordi jeg synes, det skal stå der – det er jo del af min baggrund. Jeg er glad for NLP-værktøjerne; men jeg er bevidst om, at de også er dybt manipulative. Det er nok en af årsagerne til, at virksomhederne ikke efterspørger NLP så meget mere. Der er nogen, som ikke bruger det moralsk forsvarligt.

Abrahamson peger også på, at årsagen til en management fashions-kollaps kan være, at teknikken ikke holder, hvad den lover, simpelthen fordi den ikke virker, ligegyldigt hvor gode vilkår man ellers giver den. Kan det være årsagen til NLP-teknikkernes downswing? Dette er selvfølgelig det sværeste spørgsmål at stille en praktiker, hvis livsværk bygger på NLP. Men netop derfor var det vigtigt at få spørgsmålet behandlet, så praktikerne havde mulighed for at give deres vinkel på spørgsmålet. En respondent vinkler det således:

NLP er jo opstået i den amerikanske kultur, og derfor fulgte der et postulat med, som gik på, at man med NLP kunne løse alle problemer på under 40 minutter. Selvfølgelig kan man ikke det. Så skal man enten lyve over for sig selv eller give klienten illusionen af et quick fix. Men du kan stadig finde NLP-guruer, som hævder, at de kan løse ethvert problem på under 40 min.

Selvom flere fortæller om tilpasning af NLP til den danske kultur, er der ingen, der kritiserer NLP's grundlæggende antagelser og teknikker. Til gengæld har en del måttet forholde sig til andres kritik af NLP. Som en respondent nævner: 'Kritikken kom jo meget fra traditionelle psykologkredse. Hvorfor var de bange for NLP? Jeg ser det som fagnepotisme. Men folk har bøjet sig for det og fjernet NLP-referencerne.' På linje med det argument er også andre respondenter, som kalder psykologernes kritik for 'brødnid', eller 'faggrænsekamp'. En tredje respondent mener, at den diskussion trækker tråde tilbage til NLP's oprindelse:

Hvis du kigger i NLP's historie, hvis du læser Grinder og Bandler, så kan du se, at der er modstand mod lægevidenskaben, den traditionelle psykologi, hele myndighedstilgangen til sindet. De angriber jo psykiaterne og psykologerne og siger 'I gør folk afhængige af jer'. Ud af det kom ideen med, at problemer skal kunne fixes på 40 min. Det er ærgerligt, kan man godt sige, at man sådan blev uvenner med etablerede fagmiljøer fra starten.<sup>14</sup>

En fjerde fortæller, hvordan et publikum kan være tabt på forhånd, hvis man præsenterer noget som NLP, men, 'hvis jeg har træning i organisationsammenhæng, hvor jeg ikke nævner, at det er NLP, vi laver, og der sidder psykologer, så har jeg aldrig oplevet andet end at de kommer positivt tilbage.'

<sup>14</sup> Angående psykologers kritik af NLP, se for eksempel Beyerstein. B.L (1990), "Brainscams: Neuromythologies of the New Age". *International Journal of Mental Health* 19 (3), 27-36, 27.

## NLP og New Age: Det springende punkt

En mulig årsag til NLP's downswing har at gøre med selve spørgsmålet om NLP's forhold til New Age. Udfordringen ved at behandle dette tema analytisk er, at der for respondenterne kan være flere underliggende problemstillinger på spil på én gang: For det første er der selve definitionen af New Age (referer det til marginale spirituelle praksis og forestillinger eller til mainstream-kulturfænomener?), for det andet konsulentens eget forhold til det spirituelle, og for det tredje, at man som selvstændig konsulent er nødt til at positionere sig i forhold til et marked, og derfor være meget bevidst om, hvilke diskurser der kan henholdsvis skade eller fremme ens forretning. Det vil være naturligt, hvis disse faktorer spiller ind på respondenternes svarstrategi, og derfor har valget været at adressere dem direkte i interviewene.

I 2006 blev NLP genstand for kritik i den offentlige debat, bl.a. fra præsten Johannes Sanggård<sup>15</sup>, medlem af Udvalget for Nyreligiositet i Viborg Stift, og forskeren Iben Krogsdal fra Aarhus Universitet.<sup>16</sup> Begge understregede NLP's forankring i New Age-strømningen, og diskussionen førte bl.a. til, at NLP blev fjernet fra SDU's efteruddannelseskursusudbud.

De fleste respondenter er bevidste om debattens eksistens, bortset fra en enkelt, som ikke lader til at kende udtrykket 'New Age': 'Jamen NLP er jo ikke en ny uddannelse. NLP har eksisteret ca. siden 1970. Du kan selvfølgelig godt kalde det 'new' hvis du sammenligner med noget, der går tilbage til 1800-tallet.' Men ellers refererer en del af respondenterne til 'NLP som New Age'-debatten fra midt-00'erne som forklaring på, hvorfor mange holdt op med at profilere NLP på deres hjemmeside, men i stedet kaldte det noget andet eller kombinerede det med noget andet. If. en af respondenterne, som på det tidspunkt sad i NLP-foreningens bestyrelse, var det en sag, der blev diskuteret i bestyrelsen, men tilsyneladende uden at man fandt frem til en fælles modoffensiv. I stedet valgte de enkelte medlemmer hver især, hvordan de ville reagere: 'Så var der nogen, der stoppede med at kalde det NLP. Andre valgte at kalde det New NLP.' Andre fortæller, at virksomheder, som før havde bevilget kurser i NLP til deres medarbejdere, pludselig stoppede med det.

Positioneringen i forhold til potentielle kunder kan have været bevæggrund for, at en enkelt respondent helt afviser diskussionen, måske for at undgå overhovedet at få sine ydelser associeret til New Age. En anden respondent fortæller om en tidligere samarbejdspartners strategi med at rense NLP for spirituelle elementer, som kunne vække potentielle kunders associationer til New Age: 'Han var selv uddannet psykolog, og han forsøgte at gøre NLP stuerent. Han havde en ambition om at få NLP mere anerkendt i erhvervslivet ved at få det trukket ind som adfærdspsykologi.'

En respondent sætter spørgsmål ved kritikernes motiver:

Ja, der var ham præsten i Viborg... Der er også dem der kommer og siger 'NLP er bud-

<sup>15</sup> <http://www.kristeligt-dagblad.dk/nlp/det-moderne-menneske-er-sin-egen-gud>

<sup>16</sup> <http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/22530:NLP--NLP-hoerer-ikke-hjemme-paa-universitetet>

dhisme', eller putter NLP i samme bås som Scientology. Nogle har interesse i at stemple NLP. Så snart du har fat i noget, som kan ændre folks tilgang til livet, så... Det har religionerne jo hidtil ment, at de har patent på. Men et samfund, hvor mange synes, at de er herre i egen butik, det er ikke så nemt at styre; folk er ikke så nemme at manipulere med.

Respondenternes svarstrategier har også i høj grad været præget af den enkeltes eget forhold til spiritualitet. En, som kender godt til NLP-grundlæggernes arbejde med psykoterapeuterne på Esalen, er dog stadig skeptisk over for termen New Age: "New age', kalder man det sådan, fordi de boede i kollektiv og røg hash eller hvad?" Endnu en er på vagt over for de spirituelle undertoner, der ligger i New Age-begrebet: "NLP er jo ikke en trosretning, men nogle virkelig effektive redskaber til selvudvikling, til samarbejde, hvordan man agerer i forhold til andre mennesker." At reagere med humor er også en mulighed: "Jeg var da tændt af den hellige NLP-ild [griner]; men i dag ser jeg mere NLP som et redskab."

De, som har vist interesse for diskussionen, har fået fremlagt New Age-begrebsudredningen, som den er præsenteret i indledningen til denne artikel. Denne begrebsudredning har åbnet en mulighed for at omdefinere New Age-begrebet, så det ikke mere associeres med spåkoner i hippiegevandter, men tværtimod defineres som et mainstreamfænomen, der handler om personlig vækst, et højere bevidsthedsniveau og frigørelse fra tyngende institutionelle traditioner. Flere har i løbet af diskussionen grebet den mulighed for at omdefinere New Age-begrebet til noget positivt, hvorefter der ikke mere er noget til hinder for at associere det med NLP. En respondent, som først er skeptisk, skifter mening i løbet af diskussionen: 'Ja, præsenteret på den måde, så kan man godt sige at NLP er New Age.' En af de andre respondenter går gennem samme proces, men fokuserer stadig på ordenes implicite værdidomme: 'Det kan være rigtigt nok; men vi skal bare være enige om, at New Age – er det et skældsord eller fremdrift?' Efter at være blevet præsenteret for Esalen-citaterne fra indledningen af denne artikel, reagerer en respondent som følger:

Set på den måde, kan man godt sige, at jeg tror mere på NLP end på kristendommen, i den forstand at jeg tror på, at NLP bedre end kristendommen kan hjælpe én med at få en højere bevidsthed eller få et bedre liv.

De fleste er enige om, at NLP kun er et værktøj, men sagtens kan bruges af konsulenter og klienter, der er spirituelt søgende. Flere kender andre NLP-konsulenter, der bruger NLP i forbindelse med New Age-praksis som clairvoyance, trance, hypnose eller tro på engle.

Dette er if. en respondent et meget dansk fænomen, som han ikke har observeret andre steder i verden:

NLP er på ingen måde New Age. Men fordi det i Danmark blev introduceret af mennesker som Ole Vadum Dahl, eller af grundlæggeren af NLP-Huset, som hed Hans, før han begyndte at kalde sig Jack, fordi han blev frelst af en Jamaica-guru, så tiltrak de en

masse clairvoyante typer, som efterfølgende kom til at brande NLP. Der er mange underholdende ting at fortælle i den forbindelse; men det har ikke gjort NLP i Danmark noget godt.

Da de selekterede respondenter udgøres af de NLP-professionelle, hvis ydelser primært er tilpasset erhvervslivet, kan man forestille sig, at det kundesegment, man retter sig imod, har betydning for præsentationen af ydelsen. Som en respondent siger:

Det er et meget personligt spørgsmål, hvordan man som menneske opfatter det man arbejder med. Hvis man bruger NLP som værktøj i business kommunikation, er det jo nogle meget hardcore taleteknikker. Men hvis de bliver brugt i terapi, kan man måske godt relatere dem til noget spirituelt, i den forstand at det kan blive mere indadvendt.

Endnu en er som privatperson ikke afvisende over for den mere spirituelle side, men som han siger 'det er svært at sælge det spirituelle til erhvervskunderne, og det skal man heller ikke.' En sidste respondent ser til gengæld den mere spirituelle side som noget utvetydigt positivt:

Tilbage i 1990'erne, da Hans Bremer ledede NLP-Huset, var der stort fokus på den spirituelle dimension. Han gik meget op i shamanisme og healing og den slags. Jeg har selv stor interesse i den spirituelle dimension, og uden den dimension synes jeg NLP bliver instrumentel og hjerteløs.

Hun er den eneste af samtlige respondenter, som på sin hjemmeside refererer til kompetencer og ydelser, som de fleste spontant vil associere med New Age, såsom 'Rebirthing', 'Spirituel vejledning' og 'Oneness Blessing Giver'. Endvidere er hun den eneste, som har placeret mindfulness som en kerneydelse i stedet for NLP. I præsentationen af sig selv refererer hun ligeledes eksplicit til 'østens tanker med reinkarnation og karma'. Det skal nævnes, at hun i dag har flere privatkunder end erhvervskunder. Hun mener dog, at lederne i dag er ved at være mere åbne over for de mere 'bløde' værdier. Dette kan skyldes, at hun på sin hjemmeside klart positionerer sig i den mere spirituelle ende af konsulentspektret og derfor også tiltrækker kunder, der har de behov. Men ellers er den gennemgående tendens, at respondenterne enten afviser at have interesse i mere spirituelle fænomener, eller understreger, at disse ikke hører hjemme i erhvervsrettede tilbud. Flere mener dog, at de grundlæggende antagelser, som NLP har med i bagagen fra Esalens Human Potential Movement, er blevet fuldstændig mainstream i det danske samfund:

Karakteristisk for alle disse praksis [NLP, coaching og enneagram] er, at de tidligere blev anset for at være noget hokuspokus. Men i dag ser man det bare som nogle gode værktøjer til at fremme positiv psykologi, til at finde sin egen lykke.

Samfundet har jo udviklet sig de sidste 20 år, så mange basale NLP-ideer er blevet inkorporeret i vores måde at tænke på, hvordan man bliver en bedre udgave af sig selv

for eksempel, og det er jo en skøn udvikling.

En anden respondent, som har været i konsulentbranchen siden 1990'erne, ser dog den modsatte udvikling, og kritiserer en tidsalder, hvor alt skal kunne passe ind i et Excel-ark:

Jeg vil vende spørgsmålet om og spørge, hvad disse tider gør ved den del af menneskets indre liv, der kigger efter mening med det hele? Det er jo de indre instanser, som gør, at der udvikles samvittighed, en fornemmelse for, hvad der er ordentligt og hvad der ikke er. Det får vi jo ikke i kirken, for vi er ikke kommet der. Men hvordan går det med vores radar for sameksistens med andre mennesker, med naturen? Det var der mere plads til dengang [i 1990'erne]. I dag er der andre typer chefer. Jeg har altid holdt mest af det offentlige; men cheferne og lederne der er blevet ekstremt økonomistyrede. Alle, der i dag har en ansættelse, er under mistanke. Parametrene, der er sat ind for, hvornår du ikke er overflødig, de er blevet mere snævre. Der er gået rigtig meget tabt på den konto.

Selv om denne respondent ikke siger det direkte, fornemmer man et forsvar for de New Age-værdier, der fandtes i miljøet omkring Esalen, og en frustration over, at disse værdier ikke har formået at ændre samfundet, som man havde håbet.

### Konkurrerende eller støttende nye management fashions?

For at samle op på de hidtidige resultater af undersøgelsen kan man sige, at Abrahamsons bell curve nok ser ud til at kunne bruges til at anskueliggøre NLP's bevægelser på det danske marked for management fashions, men kun på diskursniveau. For selvom man kan se indicier på, at NLP som ydelse kollapsede i midt-00'erne, fortsætter brugen af NLP-teknikker, bare under andre navne. Ligeledes giver mange af de interviewede konsulenter udtryk for at have taget de grundlæggende New Age-antagelser til sig, som karakteriserer New Age-strømningen, og som i høj grad er blevet mainstream i det danske samfund.

Selv om NLP er gået af mode, lader det til, at den behovsniche, som NLP udfyldte, stadigvæk findes. Abrahamson & Fairchild's tese er, at en management fashion's kollaps skaber et tomrum i den behovsniche, hvor den hørte hjemme. I det tomrum kan en ny mode lanceres, hvilket betyder, at den ene modes nedtur cirka bliver symmetrisk med den anden modes optur. For at den nye kan erstatte den gamle, skal den dog være af samme slags som den gamle. Dvs. at NLP ikke kan erstattes af for eksempel Total Quality Management, men godt kan erstattes af en ny bølge, der taler til samme behov, som NLP gjorde.

En management fashion's kollaps betyder ikke nødvendigvis, at udbyderne af denne management fashion bliver arbejdsløse – forudsat at de har forstået at positionere sig i tide, så de, som Abrahamson & Fairchild udtrykker det, kan surfe videre på



næste bølge. Hvor begrebet 'surfing' nok for nogen kan have et anstrøg af negativ bedømmelse, er det i respondenternes egen selvforståelse positivt at tilpasse sig et marked. Det behøver ikke kun være den økonomiske interesse, der spiller ind. Flere giver udtryk for at være søgende mennesker, som slet ikke kan lade være med at udvikle sig løbende, at opsøge nye kurser, nye certificeringer, nye oplevelser:

Jeg er nok bare en nysgerrig sjæl; jeg lærer hele tiden. Jeg overvejer, om jeg skulle læse noget mere. Min mand og jeg har en aftale om, at når vi drosler ned engang, så skal vi læse filosofi, religion eller sådan noget på universitetet.

Flere rejser gerne til udlandet for at finde ny inspiration: 'Jeg tror, at for sådan nogen som mig er der hele tiden noget at finde rundt om på kloden, som imødekommer det, kunderne gerne vil have.'

Adspurgte, hvilke konkurrerende eller supplerende teknikker konsulenterne selv ser vinde terræn over for NLP, nævnes enneagram og coaching oftest. Det kan virke paradoksalt, at det 'nye', som vinder indpas, er så tæt beslægtet med det 'gamle', som fortrænges. Men i lyset af Abrahamsons teori giver det god mening, da han hævder, at de management fashions, som erstatter hinanden, skal være af samme 'familie' for at kunne udfylde samme behovsniche. Det kriterium må siges at være opfyldt for NLP, enneagram og coachings vedkommende, da de alle tre er udviklet cirka samtidig i samme miljø på Esalen, og alle er baseret på de samme grundlæggende antagelser.

Som det fremgår af bilag 1, udkommer den første enneagrambog på dansk i 2003, hvorefter der er publiceret 2 i 2007 (heraf én på et konsulenthus' egen konto), og derefter 1 i henholdsvis 2011 og 2013. Bogen fra 2007 er genoptrykt allerede i 2007 samt igen i 2009 og 2014. Der er intet i denne publikationsrække, der signalerer en skarpt skåret bell curve-form. Indtrykket er snarere et mindre upswing på det tidspunkt, hvor interessen for NLP viger, efterfulgt af en laveregående, men stabil bølge. Uden at man skal projicere for meget ind i så spinkelt et datagrundlag, kan man sammenholde dette billede med respondenternes billede af situationen:

Så er det, det ene der sælger, så det andet. Transaktionsanalyse var meget hot, da jeg startede, så blev NLP hot, vi havde sindssygt travlt, så kom enneagrammet ind – folk vil hele tiden prøve noget nyt.

Af de selekterede respondenters hjemmesider fremgår det, at 4 ud af de 14 nu markedsfører enneagram og i øvrigt profilerer enneagram mere end NLP. Hos to af de fire er NLP-referencer helt udgået, og hos én af de to er hele hjemmesiden bygget op omkring enneagram. Sidstnævnte, som mest retter sig mod erhvervs-kunder, har rensat hjemmesiden fuldstændig for elementer, der kunne forbindes med noget spirituelt, mens en anden, som har flere privatkunder, tværtimod etablerer en eksplicit forbindelse mellem enneagram og et religiøst livssyn: 'Et gammelt udsagn siger, at Enneagrammet viser os Guds ansigt. Det er måske ikke forkert at sige, at hver type demonstrerer ét aspekt ved Gud og dermed er præcis som den skal være. Det er så

op til os at opdage, anerkende og respektere disse talenter, som Gud har givet hver enkelt type.'

Selv om enneagram har fortrængt NLP fra den markedsføringsplatform, som konsulenternes hjemmesider udgør, betyder det dog ikke, at enneagrammet helt har erstattet NLP. Flere lader de to teknikker supplere hinanden, fordi 'Enneagrammet går godt hånd i hånd med NLP.' To respondenter fremhæver enneagrammets popularitet:

- Det er et emne, folk nemt begriber og finder anvendeligt i deres relationer. Enneagrammet er også den største indtægtskilde for mig – det er meget populært. Jeg kombinerer værktøjerne i mit arbejde. NLP er et godt værktøj; men enneagrammet viser retningen. Det er en stor støtte for mange mennesker.
- Jeg fremhæver enneagrammet på forsiden, fordi der er efterspørgsel på det. Enneagrammet er nemt at lære på et niveau, hvor du kan underholde med det; men du kan også bruge det i et mere psykologisk dybdegående arbejde.

En af konsulenterne profilerer enneagram på sin hjemmeside, men er allerede videre:

Enneagram er allerede ved at være passé. Jeg bruger kun 25 % af min tid på det nu. Jeg vil også godt gøre op med den blinde brug af enneagram, hvor alt skal i kasser, dig selv, dine medarbejdere, dit parforhold, din hund. Hvis vi bruger vores værktøjer for meget, bliver vi blinde.

Selv om datagrundlaget er sparsomt, kan man forsigtigt formulere den formodning, at enneagrammet har været en mere diskret, men længerevarende management fashion end NLP. Modsat Abrahamson og Fairchild's billede af endimensionelle, på hinanden følgende bell curves, bør man måske snarere italesætte enneagram som en 'laveregående bølge', der til dels har indtaget NLP's rum, men også hos nogen konsulenter er fusioneret med NLP. Enneagrammet har altså været med til at bære NLP som praksis videre, efter at NLP som diskurs har kendt et downswing. Skal man basere sin vurdering på sidstnævnte respondents kommentar, tyder noget på, at også enneagram nu er på vej ind i en downswing fase.

Hvor 4 respondenter ud af de 14 NLP-professionnelle har taget enneagram til sig, har 9 profileret coaching på deres hjemmeside, og flere har erhvervscoaching som deres unikke fokus. Flere konsulenter er enige i, at coaching kom ind som management fashion efter NLP:

- NLP var hot indtil midt-00'erne, hvor coaching tog over.
- Først var det NLP, så kom enneagrammet, så boomed coaching omkring år 2004-2005.

Billedet er dog ikke entydigt. Flere har påbegyndt NLP og coaching nogenlunde samtidig, så meget desto mere som at mange har taget et NLP-coaching-modul i forbindelse med deres certificering. En respondent udfordrer endda intervieweren:

‘Hvad får dig til at tro at NLP og coaching er to forskellige ting?’ Respondenter som hende ser altså NLP og coaching som sammensmeltede i en grad, at det ikke giver mening at skille dem ad og behandle dem som to separate management fashions. En anden respondent, som har fjernet alle NLP-referencer fra sin hjemmeside, men har coaching i fokus, bruger ligeledes NLP som et værktøj i coaching; men ‘det er kun et værktøj; det er irrelevant for en leder om det hedder NLP eller noget andet.’

Betragter man antallet af bogudgivelser, har coaching tydeligvis holdt et stærkt indtog i Danmark, herunder i den danske managementkultur. Som det fremgår af bilag 2, resulterer Statsbibliotekssøgningen i ikke mindre end 60 referencer, dvs. ca. 10 gange så mange som enneagram og NLP. Til forskel fra NLP og enneagram lader det til, at coaching har fundet vej ind i det akademiske miljø, hvilket delvis forklarer det høje antal bogudgivelser.

Det samlede indtryk af udgivelserne indikerer, at interessen for coaching er kommet i to bølger; først på de ledelsesorienterede forlag, såsom Børsen og Industriens Forlag, hvor bølgen starter i 1996, for at toppe i 2007; derefter på de mere akademiske forlag, hvor den toppe i 2010. Dette synspunkt understøttes af, at efter 2007 falder udgivelserne i to kategorier: for det første konsulenter selvudgivelser, hvilket tyder på, at erhvervsrettede forlag ikke længere ønsker at investere i udgivelserne, og for det andet udgivelser skrevet af og rettet mod forskere fra universitetsverdenen, især inden for fagområder som psykologi og pædagogik. Disse publikationer har grundlæggende en positiv tone over for coaching-fænomenet og er gerne anvendelsesorienterede, hvilket tyder på, at forfatterne har integreret coachingens præmisser i deres tankegang. Men hvorvidt de har haft nogen indflydelse på coachingens bevægelse på management fashion-parameteret, kan man kun gisne om. Spørgsmålet er, om coachingen også er på vej ind i en downswing-fase, uagtet teknikkenes upswing som ‘forsker fashion’. Dette mere end antydes af en af respondenterne, som afslutter sit interview med følgende bemærkning: ‘Den nye trend i erhvervslivet er, at lederne siger: Kom nu med det der værktøj, der laver forandring over tid’. Det må forblive et åbent spørgsmål, om det er første gang, lederne siger sådan, eller om de gør det, hver gang en management fashion er for nedadgående. Adspurgt om, hvilke trends, respondenterne ser toppe på undersøgelsens tidspunkt (efterår 2015), forbliver man typisk i krydsfeltet mellem vestlig psykologi og teknikker hentet i Østens spirituelle traditioner, igennem for eksempel mindfulness.

## Konklusion

Denne artikel har afprøvet Abrahamsons management fashion-tese på NLP og beslægtede New Age-inspirerede teknikkers bevægelser i danske ledelsessammenhænge. Forskningsspørgsmålet var, om brugen af NLP i organisationsammenhæng er på vej ud, og om andre New Age-inspirerede teknikker, såsom enneagram og coaching er ved at indtage det rum, som NLP udfyldte.

Resultaterne fra undersøgelsen tyder på, at man til en vis grad kan observere et management fashion-mønster inden for brugen af disse teknikker, uden at det dog fremstår så entydigt som i Abrahamsons analyser. Den klassiske metafor om 'strømninger' har vist sig at være mere passende end Abrahamsons endimensionelle billede af på hinanden følgende klokkeformede upswings og downswings. For selvom de skriftlige kilder giver indicier på, at NLP som ydelse til erhvervslivet kollapsede i midt-00'erne, giver de kvalitative interviews en uventet drejning på undersøgelsen: Et flertal af respondenterne medgiver, at NLP som navngiven ydelse gik ned i et downswing på det tidspunkt; men de understreger samtidig, at både de selv og mange andre ledelseskonsulenter fortsætter brugen af NLP-teknikker, bare under andre navne.

NLP-diskursen har altså været vigende; men NLP-praksis fortsætter som en form for 'understrøm', som bæres videre i enneagram og/eller coaching-strømningerne. Enkelte respondenter giver endda udtryk for, at NLP og coaching strømningerne er så sammensmeltede, at det ikke giver mening at adskille dem og behandle dem som to separate management fashions. Det betyder altså, at Abrahamsons bell curve må revideres, hvis den skal kunne spejle den empiri, som her lægges frem. Abrahamson fremstiller det, som om den nye trend nødvendigvis må eliminere den gamle; men det er ikke, hvad denne undersøgelse viser. Tværtimod kan de nye trends være med til at sikre overlevelsen af den gamle trends teknikker, så meget desto mere når det er samme personer, der bærer først den ene, så den anden trend frem i ledelsesmiljøet.

Konsulenterne identificerer flere forskellige årsager til NLP's downswing i midten af 00'erne, såsom økonomiske og politiske konjunkturer, inkompetente konsulenter, som har givet NLP et dårligt navn, eller virksomheder, der ikke har investeret i at få teknikken ordentligt forankret blandt medarbejderne. Ingen identificerer årsagerne som værende forbundet med selve NLP-teknikkernes eventuelle mangler. De har dog måttet forholde sig til kritik af NLP fra psykologer, præster og forskere i samtidsreligion. Nogen ser denne kritik som årsagen til, at NLP-praksis ikke mere kan sælges som NLP, men må kombineres med eller erstattes af andre fashions, såsom enneagram og coaching – i hvert fald på diskursniveau.

Forholdet mellem NLP og New Age har været et forholdsvist følsomt emne at diskutere, eftersom en del respondenter føler, at New Age-begrebet har været brugt til at stemple NLP som underlødigt – en stempeling som kan have accelereret NLP's downswing. De fleste søger da også at dissociere NLP fra den mere spirituelle side af New Age-bevægelsen. Til gengæld har flere grebet muligheden for at omdefinere New Age-begrebet fra at være et negativt stempel til at være et fænomen, der handler om personlig vækst og et højere bevidsthedsniveau. Lignende antagelser giver respondenterne selv udtryk for, ligesom flere påpeger, at sådanne forestillinger er blevet fuldstændig mainstream i det danske samfund, hvorefter der ikke mere er noget til hinder for at associere New Age-begrebet med NLP.

Meget tyder på, at den tværfaglige tilgang, som præger denne artikel, kan være til fordel for begge fagområder: Managementteorien introducerer bevidsthed om markedsmechanismer som udbud og efterspørgsel, markedsføringsstrategier og markedspositioneringer, der kan bidrage til den religionsvidenskabelige forståelse af, hvordan New Age-relaterede fænomener kommer til udtryk i det danske samfund. Til gengæld kan managementlitteraturen i den religionsvidenskabelige forskning hente begrebsudredninger og en dybere forståelse for de historiske og psykologiske mekanismer, som er på spil i management fashions med udspring i New Age-bevægelsen.

Med udgangspunkt i dette studies findings vil det være relevant i kommende forskning at undersøge, om det nu er coachingfænomenet, der er i en downswing-fase, som NLP før har været det. Ligeledes vil det kunne være inspirerende at fokusere på de nyere management fashions, der topper eller er på vej til at toppe. Det kan være mindfulness<sup>17</sup> eller andre teknikker, som ikke er udviklet på Esalen, men som stadig er tæt på the Human Potential Movement's ide med at forene vestlig psykologi og teknikker fra Østens spirituelle traditioner. Som dette studie har skabt bevidsthed om, lader feltet for sådanne management fashions til at være præget af en kompleksitet og uforudsigelighed, som nuværende modeller for management fashions, såsom Abrahamsons bell curve, ikke formår at spejle. Derfor kunne det være interessant at søge at udvikle nye modeller, som for eksempel kan tage højde for forskydninger mellem diskurs og praksis. Ligeledes kunne en mere dynamisk model tage højde for det faktum, at markedet ikke kun reguleres af efterspørgselsmekanismer, men også af udbyderstrategier og bredere sociokulturelle strømninger.

## LITTERATUR

- Abrahamson, Eric  
1996 "Management Fashion", *Academy of Management Review* 21, 254-285.
- Abrahamson, Eric & Gregory Fairchild  
1999 "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly* 44, 708-740.
- Anderson, Walter Truett  
1983 *The Upstart Spring: Esalen and the Human Potential Movement: The First Twenty Years*, iUniverse
- Bandler, Richard & Grinder, John  
1975a *The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy*, Science & Behavior Books, Palo Alto.  
1975b *The Structure of Magic II: A Book About Communication and Change*, Science & Behavior Books, Palo Alto.
- Benders, Jos & Van Veen, Kes  
2001 "What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions", *Organization* 8, 33-53.
- Benders, Jos, et al.  
2007 "Using Print Media Indicators in Management Fashion Research", *Quality & Quantity* 41, 815-829.  
von Bergen, C. W., et al.

<sup>17</sup> Se Religionsvidenskabeligt Tidsskrifts temanummer om mindfulness, Nr. 61 (2014).

- 1997 "Selected alternative training techniques in HRD", *Human Resource Development Quarterly* 8 (4), 281–294.
- Beyerstein, B.L.  
1990 "Brainscams: Neuromythologies of the New Age", *International Journal of Mental Health* 19 (3), 27-36.
- Bovbjerg, Kirsten Marie  
2011 "Personal Development under Market Conditions: NLP and the Emergence of an Ethics of Sensitivity Based on the Idea of the Hidden Potential of the Individual", *Journal of Contemporary Religion* 26 (2), 189-205.  
2007 "Personal Development under Market Conditions: NLP and the emergence of an ethics of sensitivity based on the notion of untapped personal potentials", Workingpaper, Department of Educational Anthropology, School of Education, University of Aarhus.  
2001 *Følsomhedens Etik. Tilpasning af selvet i New Age og Moderne management*, Hovedland, Højbjerg.
- Campbell, Colin  
2007 *The easternization of the West: a thematic account of cultural change in the modern era*, Paradigm Publishers, Boulder.
- Carrette, Jeremy & Richard King  
2005 *Selling spirituality. The Silent Takeover of Religion*, Routledge, New York.
- Dahla, Björn  
2009 *Postmodern spirituality: based on papers read at the Symposium on Postmodern Spirituality held at Åbo, Finland, on the 11-13 June 2008*, Donner Institute for Research in Religious and Cultural History, Åbo.
- David, Robert & David Strang  
2006 "When Fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting", *Academy of Management Journal*, 49 (2), 215–233.
- Engwall, Lars & Kipping, Matthias  
2013 "Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions", *International Journal of Strategic Communication*, 7 (2), 84 – 98.
- Haviv, Joel  
2007 *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*, Klim, Aarhus.
- Herrick, James A.  
2003 *The Making of the New Spirituality. The Eclipse of Western Religious Traditions*, InterVarsity Press, Downers Grove.
- Heusinkveld, Stefan, et al.  
2013 "Stretching Concepts: The Role of Competing Pressures and Decoupling in the Evolution of Organization Concepts", *Organization Studies* 34 (1), 7-32.
- Huss, Boaz  
2014 "Spirituality: The Emergence of a New Cultural Category and its Challenge to the Religious and the Secular", *Journal of Contemporary Religion* 29 (1), 47-60.
- Kipping, Matthias  
2011 "Hollow from the start? Image professionalism in management consulting", *Current Sociology* 59 (4), 530 – 550.
- Krogsdal, Iben  
2011 *De nye myter – fra religion til psykologi. Selvudvikling og selvrealisering i en psykologiseret tidsalder*, Hovedland, Højbjerg.  
2009a *Det senmoderne menneske mellem magt og afmagt – NLP og bearbejdningen af det ubevidste menneske i autenticitetens tidsalder*, Ph.d.-afhandling, Det Teologiske Fakultet, Århus Universitet.  
2009b "Ledelse i autenticitetens tidsalder – Fra undertrykkelse til udtrykkelser", *Slagmark* 56, 17-28.  
2009c "NLP 'Når alting altid kan blive bedre'", in: Tina Maggaard, ed., *Ledelse og spiritualitet. En antologi om nye veje i arbejdslivet*, Gyldendal, København.  
2009d "NLP som religion. Magt og afmagt i en terapeutiseret verden", *Det Teologiske Fakultets Årsskrift*, Det Teologiske Fakultet, Aarhus Universitet, 42-49.

- Lang, Gerald & Ohana, Marc  
2012 "Are Management Fashions Dangerous for Organizations?", *International Journal of Business and Management* 7 (20), 81-89.
- Langford, Jean M.  
1999 "Medical Mimesis: Healing Signs of a Cosmopolitan 'Quack'", *American Ethnologist* 26 (1), 24-46.
- Magaard, Tina, ed.  
2009 *Ledelse og spiritualitet. En antologi om nye veje i arbejdslivet*, Gyldendal, København.
- Poulsen, Kirsten & Wittrock, Christian  
2012 *Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer*, Djøf / Jurist- og Økonomforbundet, København.
- Religionsvidenskabeligt Tidsskrift  
2014 "Temanummer: Mindfulness", *Religionsvidenskabeligt Tidsskrift* 61.
- Stelter, Reinhard  
2009 "Coaching as a reflective space in a society of growing diversity – towards a narrative, postmodern paradigm", *International Coaching Psychology Review* 4 (2), 207-217.
- Wittrock, Christian, et al.  
2009 *Coaching Barometeret*, Institut for Idræt, Københavns Universitet, København.

Bilag 1. NLP og Enneagram: erhvervsrettede bøger på dansk. Søgning  
Statsbiblioteket, søgeord 'NLP' / 'enneagram'

ÅR	NLP	ENNEAGRAM
1996	Knight, Sue <i>NLP på jobbet</i> , Industriens Forlag. Genoptrykt 2003, 2007.	
1997		
1998		
1999	O'Connor, Joseph <i>Fra chef til leder – med NLP</i> , Bogklubben Egmont. Hansen, Bent <i>NLP og lederskab</i> , Børsen. Genoptrykt 2005.	
2000		
2001		
2002		
2003		Flemming Christensen <i>Succesfuld ledelse – gennem indsigt i menneskelige værdier</i> , Gyldendal.
2004		
2005		
2006		
2007		Striim, Mia Vendt <i>Brug dit enneagram: coaching af typer &amp; teams</i> , Schultz. Genoptrykt 2007, 2009. 2014. Svendsen, Niels & Frank Hansen <i>Enneagramhåndbogen : en guide til personlige værdier</i> , Syntax Personaleudvikling.
2008	Wenøe, Henrik & Jesper Lemmich <i>Gør det du er bedst til! 4 trin til personlig ledelse med New NLP</i> , Acuity World Press.	
2009		
2010	Bredahl, Lene <i>Håndbog for HR konsulenter: forandring, udvikling, læring</i> , Forlaget et al. [ved NLP Huset].	
2011		Jessen, Karin & Bo Zoffmann <i>Motivation og ledelse: vejen til glade medarbejdere og øget produktivitet</i> , L&R Business.
2012	Lenbroch, Sverre V. <i>People management : advanced involving management</i> , Preceptor.	
2013		Moltke-Leth, Edit <i>Enneagrammet &amp; fremtidens intelligente organisationer</i> , Nyt Nordisk Forlag,
2014		
2015		



Bilag 2. Coaching: erhvervsrettede bøger på dansk. Søgning  
Statsbiblioteket, søgeord 'coaching'

	COACHING
1996	Whitmore, John <i>Coaching på jobbet: en praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejders færdigheder</i> , Industriens Forlag. Minar, Marianne <i>Coaching og personlig rådgivning: en praktisk vejledning for ledere</i> , Lotus.
1997	
1998	Strandgaard, V. <i>Det samarbejdende menneske: teambuilding for "Den lærende organisation"</i> , Peter Assenfeldts nye Forlag.
1999	Whittaker, Mike og Ann Cartwright <i>32 coach og mentor aktiviteter</i> , Dansk Management Forum. Flaherty, James <i>Coaching: at udvikle kompetencer</i> , Børsen.
2000	Andersen, Hans Chr. <i>Ideudvikling, coaching, efterkritik: værktøjer til en mere kreativ arbejdsplads</i> , DR Multimedia. Genoptrykt 2008.
2001	
2002	Brøndby Kommune <i>Coaching – et effektivt ledelsesredskab</i> , Brøndby Kommune. Stelter, Reinhard, ed. <i>Coaching – læring og udvikling</i> , Psykologisk Forlag. Genoptrykt 2005.
2003	Strandgaard, Vagn <i>Introduktion til transformerende coaching: the heart of coaching</i> , Strandgaard Consulting. Hansen, Jens <i>Coaching for ledere: coaching på arbejdspladsen: coaching for ledere med personaleansvar</i> , Nyt Nordisk Forlag.
2004	Blichmann, Jane & Stig Kjerulf <i>Executive coaching: ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv</i> , Børsen. Conmoto <i>Coaching</i> , Conmoto. Genoptrykt 2009. Evan-Jones, John <i>Vær din egen coach: vejen til personlig og professionel succes</i> , Schultz. Richardson, Linda <i>Salgscoaching: det store spring fra salgschef til salgscoach</i> , Birmar.
2005	Ødegård, Thor <i>Coaching og type: forholdet mellem typer og indlæringsstrategier under coaching</i> , Brøgger Erhvervspsykologer. Wett Jørgensen. Pia Porse <i>Coaching: nå dine mål i praksis</i> , Jyllands-Posten. Genoptrykt 2006. Aagaard, Tina <i>Coaching – skal det være så svært?: en bog om coaching i praksis</i> , Giza.
2006	Vogelius, Fredi Falk <i>Få succes som leder og coach</i> , Libris. Molly-Søholm, Thorkil, et al. <i>Ledelsesbaseret coaching</i> , Børsen. Genoptrykt 2013 hos L&R Business. Gjerde, Susann <i>Coaching - hvad, hvorfor, hvordan</i> , Samfundslitteratur. Kjerulf, Stig

	<i>Basiscoaching, Børsen.</i>
2007	<p>Jespersen, Lisette <i>Ledercoaching, Branchearbejdsmiljørådet Social &amp; Sundhed.</i></p> <p>Ludeman, Kate &amp; Eddie Erlandson <i>Alfahan-syndromet: ledelse og coaching af stærke personligheder, Børsen.</i></p> <p>Landsberg, Max <i>Coachingens tao: forøg din effektivitet på arbejdet ved at inspirere og udvikle dem, der omgiver dig, Borgen.</i></p> <p>Kastberg, Bjarne &amp; Flemming Videriksen <i>God coaching: lederen som coach, Børsen.</i></p> <p>Friis Andersen, Malene &amp; Marie Kingston <i>Lederen som stresscoach, Børsen.</i></p> <p>Molly-Søholm, Thorkild, et al. <i>Lederen som teamcoach, Børsen.</i></p> <p>Berg, Insoo Kim &amp; Peter Szabó <i>Løsningsfokuseret coaching: korte forløb – varige løsninger, Hans Reitzel.</i></p> <p>Elling, Jesper J. <i>Coaching baseret ledelse, Coaching Company.</i></p> <p>Espedal, Gry, Trond Andersen &amp; Tove Svendsen <i>Coaching med fokus på løsninger, Dansk Psykologisk Forlag.</i></p>
2008	<p>Gørtz, Kim &amp; Anette Prehn, eds. <i>Coaching i perspektiv: en grundbog, Hans Reitzel.</i></p> <p>Thomsen, Anna-Mette <i>Stresscoaching: nøglen til stresshåndtering, Thomsen.</i></p> <p>Gørtz, Kim <i>Værdier med mening: et filosofisk opråb om etisk funderede værdiprocesser i erhveroslivet, Frydenlund Academic.</i></p> <p>Kirkeby, Ole Fogh, et al. <i>Protreptik – filosofisk coaching i ledelse, Samfundslitteratur.</i></p>
2009	<p>Fleming, Ian <i>Lommebog om coaching, Birmar.</i></p> <p>Wall, Nigel J. <i>Nysgerrig ledelse: den ultimative coachinghåndbog til ledere på alle niveauer, Birmar.</i></p> <p>Matzau, Majken <i>Stresscoaching: coaching i grænselandet, Børsen.</i></p> <p>Neale, Stephen <i>Følelsesmæssig intelligens i coaching: vejen til forbedret performance for leder, coach og individ, Børsen.</i></p> <p>Nørlem, Jacob, ed. <i>Coachingens landskaber: nye veje – andre samtaler, Hans Reitzel.</i></p> <p>Nielsen, Karin Kell <i>Individuel ledercoaching: udvikling af relationelle kompetencer – et psykodynamisk perspektiv, Dansk Psykologisk Forlag.</i></p>
2010	<p>Jepsen, Birgitte &amp; Margrethe Gade <i>Coaching i arbejdslivet: styrk din kommunikation i hverdagen, Hans Reitzel.</i></p> <p>Laursen, Erik, Jacob Nørlem &amp; Ulla Thøgersen, eds. <i>Coaching og organisationer: ledelse, magt og læring, Hans Reitzel.</i></p> <p>Oestrich, Irene Henriette <i>Kognitiv coaching: forøg din ydeevne med kognitive principper, Dansk Psykologisk Forlag.</i></p> <p>Jepsen, Birgitte, et al. <i>Coaching i organisationer, Academica.</i></p> <p>Hede, Tobias Dam <i>Coaching: samtalekunst og ledelsesdisciplin, Samfundslitteratur.</i></p>

	<p>Moldrup, Søren <i>Coaching – læring &amp; ledelse</i>, Moldrup.</p> <p>Nielsen, Kit Sanne <i>Narrativ coaching – en ny fortælling: individuelt og i team</i>, Dansk Psykologisk Forlag.</p>
2011	<p>Alrø, Helle, et al. <i>Coaching – fokus på samtalen</i>, Hans Reitzel.</p> <p>Ørsted, Christian <i>Coaching Management: manual til coaching i organisationer</i>, Ørsted udvikling og ledelse.</p> <p>Damgaard, Christel <i>5 enkle trin til den coachende tilgang</i>, ClearVision.</p> <p>Alrø, Helle, Poul Nørgård Dahl &amp; Søren Frimann <i>Coaching – fokus på samtalen</i>, Hans Reitzel.</p>
2012	<p>Duehart, Lars Stig <i>Hvordan du bruger din ledelsescoach</i>, Birmar.</p> <p>Skaarup, Niels J. <i>Business coaching: luk op for medarbejdernes potentiale</i>, Books on Demand.</p> <p>Ørsted, Christian <i>Coaching Management: manual til coaching i organisationer</i>, Ørsted udvikling og ledelse.</p> <p>Lynge, Susie <i>DNA networking – udnyt dit netværkspotentiale</i>, Netværks Akademiet.</p> <p>Stelter, Reinhard <i>Tredje generations coaching: en guide til narrativ-samskabende teori og praksis</i>, Dansk Psykologisk Forlag.</p>
2013	<p>Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl &amp; Per Kloster <i>Dialogisk gruppecoaching: facilitering af ledelsesudvikling</i>, Aalborg Universitetsforlag.</p> <p>Sheward, Steve &amp; Rhena Branch <i>Motiverende karrierevejledning og -coaching: kognitive adfærdsteknikker</i>, Schultz.</p> <p>Uttrup, Gitte <i>Organisatorisk coaching: et dynamisk og intelligent håndværk til dig og din organisation</i>, Uttrup Coaching.</p>
2014	<p>Asnæs, Gry <i>Coaching og konflikthåndtering</i>, Hans Reitzel.</p>

*Tina Maggaard, lektor, ph.d.,  
Forretningsudvikling og teknologi, Aarhus Universitet*