
A vezetői coaching, mint a vállalaton belüli konfliktuskezelés egyik eszköze

Kunos István*

*„Hitünk és gondolkodásunk hatnak viselkedésünkre,
befolyásolják tetteinket. Tetteink könnyen
szokássá válhatnak. Céljainkat többnyire
szokásaink megváltoztatásával érhetjük el,
miközben jellemünket is formáljuk,
meghatározva sorsunkat.”*

Kunos István

Bevezetés

Cikkemben a coaching rövid bemutatásán túlmenően igyekszem rávilágítani a vezetői coaching konfliktuskezelésben betöltött szerepének fontosságára. Ennek hatékony megvalósítása tudatos előre gondolkodást, majd két lépcsős aktív vezetői részvételt igényel, melynek során – első lépésként – a vezető coaching-ban részesül, megtapasztalva annak szellemiségét, módszertanát, gyakorlatát, és remélhetőleg eredményeit is. Második fázisként pedig – mintegy coach-csá válva –, coach-ként közelít kollégái felé. A szervezeti konfliktusok ekképp történő kezelésének persze vannak előfeltételei, de ha a megfelelő körülmények rendelkezésre állnak és a folyamat sikeres lesz, úgy a végeredmény nem csak hatékonyabb szervezetettel, hanem elégedettebb dolgozókkal is jutalmaz.

1. A coaching helye a társadalomban

Az emberiség ősi vágya, hogy elérje céljait. Olykor ez nem könnyű. Társas lények lévén már régóta „rá vagyunk kényszerítve” arra, hogy dilemmáinkat, problémáinkat abban a természetes közegben oldjuk meg, melyet úgy hívunk, hogy emberi társadalom. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményesek legyenek, nem árt tisztában lenni emberi lényünkől eredő tulajdonságainkkal, a rendelkezésre

* Kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék

álló erőforrásainkkal, és egyáltalán azzal a közeggel, melyben élünk.

Közösségi létünk és természetünk tálcán kínálja az együttes gondolkodás és problémamegoldás lehetőségét, mely az embert középpontba állító tudományágakban, illetve azok szűkebb területein, így például az emberi erőforrás menedzsmentnél, a személyiségfejlesztésnél, a konfliktuskezelésnél, a vezetéslelektannál, vagy a coaching-nál markánsan meg is jelenik.

A coaching mára jól kiforrott módszertanával, a jelen kor társadalmi igényeihez igazodó lehetőségeivel úgy tud hatásos támogatást nyújtani problémáink megoldásához az élet szinte minden területén – egyéneknek, csoportoknak, és még szélesebb köröknek is –, hogy közben számos „járulékos” előnyt is hordoz, mellőzve az arroganciának minden formáját. Három dolgot különösen szeretnék kiemelni, mely a coaching értékét nagymértékben növeli.

Egy megfelelően végigvitt coaching folyamat minden esetben az önismeret mélyítésével jár – itt jegyzem meg, hogy véleményem szerint ez nem csak az ügyfélre, hanem a coach-ra is vonatkozik –, mely az életünk minőségét leginkább befolyásoló tényezők kulcseleme. Egy élethosszig tartó folyamat, mely földi létünk során nem kipipálható, életünk végéig dolgozhatunk rajta.

Másik fontos tényező, hogy idővel a folyamat képes „önjáróvá” válni, vagyis a támogatott személy, csoport stb. elsajátítja mindazon ismereteket – és szemléletmódot –, mely a segítő, támogató coaching filozófiáján keresztül képessé teszi a rászorultakat arra, hogy önállóan is sikeresen tudják alkalmazni a coachingban megismert és begyakorolt elemeket, illetve magát a folyamatot.

Harmadsorban, szép példája lehet ez annak, ahogy egy hatékony – komoly történelmi gyökerekkel rendelkező – eszmerendszer, a hozzá kidolgozott módszertani repertoár, és a mindehhez szervesen, harmonikusan kapcsolódó gyakorlati megvalósítás, hogyan szolgálhatja azt – az egyénből kiinduló, akár a társadalom egészére kiterjedő – nemes célt, tovagyűrűző jótékony hatást, mely tágabb értelemben az egész emberiség javát szolgálja.

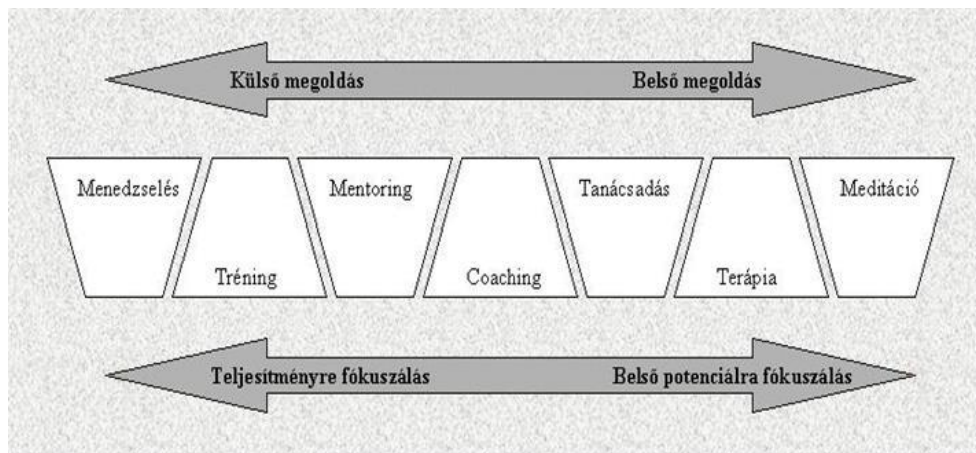
2. A coaching szerepe és elhelyezkedése a rokon tudományok között

A menedzsment tudományok területén már a múlt században megfigyelhettük a „kemény”, illetve a „puha” – az emberi tényező fontosságát hangsúlyozó – irányzatok párharciát. A coaching megjelenése és intenzív térnyerése jól példázza az utóbbi időben felerősödő „puha” megközelítés létjogosultságát. A személy, a képességek, készségek és kompetenciák reflektorfénybe kerülése, a „Leadership” irányzatokban megjelenő, személyek változására fókuszáló, az azon keresztül megvalósuló hatékony változás-kezelés mind-mind a „puha” eszközök érdemét harsogják.

Ez a tendencia a kutatási módszerek reformjában is észrevehető. Az egyre bonyolultabbá, komplexebbé váló szervezeti és vezetési környezet új módszertanok után kiált. A megismerés nehézsége, az „oksági homályosság”, a történések mögötti láthatatlan mozgatóerők feltérképezhetősége életre hívta az interpretatív metodika, az akciókutatás világát. Az értelmező társadalomtudomány – és az

ahhoz szervesen kapcsolódó coaching – lehetővé teszi a rejtett cselekvésekben való olvasást (pl. a változással szembeni ellenállás gyökerének feltárását). Az emberi viselkedés gyökér-okainak kiderítésével és megértésével konkrét akciótervek készíthetők, melyek a gyakorlat nyelvére könnyen lefordítható, a vezetéstudomány szinte minden területén komoly hozzáadott értéket képviselő ajándékot jelentenek számunkra.

A coaching szerepének általános áttekintéséhez – véleményem szerint – először érdemes megvizsgálni a coaching helyzetét, és viszonyulását a többi segítő tudományhoz:



1. ábra: A coaching elhelyezkedése a többi segítő tudomány között
Location of coaching among other related disciplines

Forrás: Cope, M.: A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, 2007

Az 1. ábrából látható, hogy a coaching a többi segítő tudomány között középen helyezkedik el, mind irányát, mind fókuszát tekintve. Mondhatjuk, hogy összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és a belső potenciálra koncentrálókat. A coaching rugalmasságát jól jellemzi, hogy a tudományterület lehetőséget ad a coach-nak, hogy a konkrét szituációtól függően elmozduljon vagy az egyik, vagy a másik irányba. Meg kell jegyezni, hogy olykor éppen ez a jellegzetesség okozza a coaching fogalma körüli bizonytalanságokat. Ennek eloszlatása érdekében célszerűnek látom, ha összefoglaljuk azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a coaching-ot a vele rokon tudományterületektől.

A coaching olyan személyre szabott fejlesztés, mely nem tréning, nem tanácsadás, nem pszichoterápia, és nem is pusztán baráti beszélgetés.

A tréningtől az különbözteti meg, hogy a coach – a trénerrel eltérően – nem mindig ugyanazokat a „diákat” mondja el, tevékenységét mindig testre kell szabnia, ahány eset annyi féle. Véleményem szerint pont ebben a változatosságban rejlik egyik fő szépsége. Általában nem 10-12 fő vesz részt a folyamatban, hanem csak 2 (legalábbis a „klasszikus” coaching-nál).

A coaching nem tanácsadás, mert egy valamire való coach sosem ad tanácsot. Erre egyszerűen nincs szüksége, ha a szakmáját megfelelően végzi. Ebben a vonatkozásban jómagam is a „keményvonalasok” azon népes táborába tartozom, akik éles határvonalat húznak coaching és tanácsadás közé. Úgy gondolom, hogy ez még vita tárgya sem lehet, ugyanakkor vannak olyanok, akik coach-nak vallják magukat, de ezt mégsem így gondolják ... A tanácsadástól eltérően, a coaching során az ügyfél folyamatosan fejlődik, ezáltal képessé válik a legközelebb előálló hasonló dilemma egyedüli megoldására, és nem lesz rá szüksége, hogy újra tanácsadót hívjon. A coach nem tanácsokat, kész megoldásokat ad, hanem kérdéseivel és a coaching módszertani eszköztárának felhasználásával segít alternatív megoldási lehetőségek feltárásában, majd megvalósításában. Ha úgy tetszik, a kiválasztott út bejárásához segít megtalálni az egyéni, testre szabott utat. A folyamat során minden döntést az ügyfél hoz, miközben a coach támogat, motivál, visszajelez és katalizál.

A pszichoterápiától leginkább az különbözteti meg, hogy elsősorban nem a múltbeli hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre koncentrál. Ehhez azonban nyilvánvalóan fontos szerepe van a múltat feltáró diagnózis fázisnak, és a jelen (kialakult) helyzet elemzésének, de a hangsúly a jövőre irányuló fejlesztésen van.

A coaching alapvető jellegzetességei közé tartozik időtartama, mely egyetlen találkozástól (amit például a nemzetközileg is elismert, Svájcban élő Peter Szabo preferál) pár hónaptól akár egy évig is terjedhet. Ez általában 5-10 alkalmat jelent. A jól működő coaching szoros, bizalomra épülő kapcsolatot feltételez coach és ügyfele között. A coaching tulajdonképpen egy olyan támogató tevékenység, mely segít megtanulni az ügyfélnek, hogy hogyan fejlődjön. A folyamat során az ügyfél a coach által olyan fontos visszajelzésekhez jut, melyekben egyébként sosem részesülnének. Ezek vonatkozhatnak az ügyfél személyére, teljesítményére, hivatására, kompetenciáira, és még sok mindenre. Mindezek fő célja három szóban foglalható össze: tanulás, fejlődés, változás.

Fontosnak tartom aláhúzni a „segítség” és „támogatás” szavak közötti tartalmi különbséget. A coaching-hoz sokkal inkább a „támogatás” szót párosítanám, ellentétben a „segítség” szóval. Ennek okát abban látom, hogy a coach-tól jövő „támogatás” során az ügyfél tanul, miközben sikerélmények érik (mindeközben a felelősség is többnyire nála van), ezzel szemben „segítség” esetén a felelősség a segítő személynél van (*direkt nem a coach szót használtam*), emiatt az ügyfél keveset tanul, kevés sikerélménnyel kísérve.

A coaching-nak számos célja lehet, így például a teljesítmény növeléséhez szükséges viselkedésváltozás elérése, üzleti problémák kezelése, személyes és szakmai fejlődés, folyamatos tanulás stb.. A folyamat elején coach és ügyfele közösen meghatározzák a coaching-együttműködés irányát, amely mentén majd megvalósítják a kívánt elmozdulást. Ennek a meghatározása több találkozást is igényelhet, de akár evidens is lehet már a kezdetektől. A coaching irányultsága, fókusza leggyakrabban a készségek fejlesztésére (konkrét, világos, konszenzuson alapul, és erősen kézben tartott folyamat), teljesítménynövelésre (például segíti a vezetőt saját teljesítményének értékelésében, valamint visszacsatolást biztosít erősségei és gyengeségei vonatkozásában), fejlesztésre (a későbbi munkavégzésre

vonatkozik, például segíti a vezetőt erősségeinek és gyengeségeinek a feltárásában, a szükséges fejlődési területek kijelölésében, valamint a hiányosságok pótlási lehetőségeinek felkutatásában) irányul. A coaching ugyanakkor kapcsolódhat egy szervezet prioritásaihoz is, így például a gyakorlatot szem előtt tartva segíthet bevezetni bizonyos változtatásokat.

A coaching-folyamat lehetséges kimenetei között tartjuk számon a magasabb szintű önismeret elérését, a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi kontrollt. A coaching-nak támogatnia kell az ügyfél nagyobb felelősségvállalási készségét, és autonómiáját, tágabb értelemben véve a fejlődésre kell koncentrálnia.

A coaching-ot úgy elméletileg, mint gyakorlatilag sok irányból közelítik. Ennek legfőbb oka hamar nyilvánvalóvá válik, ha figyelmünket azokra a pszichológiai irányzatokra szegezzük, melyekből – többek között – a coaching eszközszerrendszere kifejlődött. Még mélyebbre ásva két alappillérre lehetünk. Az ezeken támaszkodó felépítmény egyik lábát azok a – korábban élsportolók trenírozására használt – mentális technikák képezik, melyeket később az önismeret-fejlesztő programokba építettek be, míg a másik vonal azoknak a pszichoterapeutáknak köszönhető, akik felismerték, hogy nem csak a krízishelyzetben lévő személyeknek lehet szükségük segítségre, támogatásra, hanem azoknak is, akik egyszerűen szeretnének többet felszínre hozni adottságaikból elégedettségük fokozása érdekében.

3. A vezetői coaching, mint a szervezeten belüli konfliktuskezelés egyik eszköze

Az első pontban leírtak szerint fontos, hogy idővel a coaching képes legyen „önjáróvá” válni. Ez azt jelenti, hogy adott esetben a támogatott személy – vezetői coaching esetén a vezető – saját tapasztalásain keresztül elsajátítja mindazon ismereteket és szemléletmódot, mely a támogató coaching filozófiája által lehetővé teszi, hogy önállóan is sikeresen tudja alkalmazni a coaching-ban megismert és begyakorolt elemeket, illetve magát a folyamatot saját kollégái, ha úgy tetszik beosztottai irányában is. Több mint 10 éves gyakorlati tapasztalatom alapján a vezetők döntő többsége rövid idő alatt „beleszeret” a coaching-ba, ahonnan már csak egy lépés, hogy kis idő elteltével „átüljenek az asztal másik oldalára” és megkezdjék munkahelyi, gyakorlati szárnypróbálgatásukat kollégáik felé. Ezt úgy lehet elképzelni, hogy – a konfliktuskezelésre fókuszálva – a vezető a coaching-ból megismert aktív figyelem, kérdezőtechnika, és módszertanok segítségével ügyfélként kezeli beosztottait, a konfliktusok számának és intenzitásának csökkentését tartva fő célként.

Az alkalmazásnak azonban vannak korlátai, melyek – nem csak a konfliktuskezelés esetében, hanem általában véve is – a coaching alkalmazhatóságából erednek. Nem lehet hatékonyan alkalmazni a coaching-ot például erőszakos szervezeteknél (katonaság, rendőrség, tűzoltóság stb.), ahol sok esetben csak az autokrata vezetési stílus lehet eredményes. Minden olyan

szervezetnél, ahol a rend, a fegyelem, a kockázat, és a sürgettség alapvető, ott a coaching relatíve „puha”, megengedő stílusa, az ügyfél sorozatos döntéseivel halálra ítéltetett. Mi lenne például annak a helyzetnek a következménye, ha egy, a hazáját védő katonát coaching módszereket alkalmazva kérdezné a parancsnoka, hogy ugyan van-e kedve harcba indulni egy golyózáporos háztömbbe? Ilyen helyzetben természetesen parancsra van szükség, ahol nincs helye a beosztott mérlegelésének, ez egyszerűen nem fér össze a coaching szellemiségével. Azt azonban hozzá kell tennem, hogy egy erőszakszervezetten belül is elképzelhető a coaching – akár vezető általi – alkalmazása, de semmiképp nem a frontvonalon, hanem inkább az irodai, háttér-környezetben.

No, és persze itt is igaz a régi magyar mondás, mi szerint kettőn áll a vásár, vagyis jelen esetben a konfliktuskezelés sikeres megvalósítása nem csak a coachon – most a konfliktusokat kezelni kívánó munkahelyi vezetőn –, hanem az ügyfélen – aktuálisan a beosztotton – is múlik, már ami a hozzáállást illeti. Nem egy esetben láttam példát arra, hogy a szervezeten belüli konfliktusok csökkentésének céljával hozzám forduló vezető a folyamat végére nem csak hogy sikerrel vált „belső” coach-csá, hanem még a munkahelyen kívüli konfliktusokat is hatékonyabban kezelte ezután ...

Irodalomjegyzék

- Auerbach, J.E. (2006): Cognitive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Balogh, L., Barta, T., Dominik, Gy., Koncz, I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Beattie, R.S. (2006): HRD in the public sector: The case of health and social care. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), Human resource development in the health and social care context, Routledge, London
- Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Z-Press, Miskolc
- Beth O’Neill, M. (2007): Executive Coaching with Backbone and Heart, John Wiley & Sons, Hoboken
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L., Roman, C.H. (2002): Leading from the inside out – A coaching model, Sage, London
- Chödrön, P. (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Cope, M. (2004): The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching, Prentice Hall, London
- Cox, E., Bachkírova, T., Clutterbuck, D. (2010): The Complete Handbook of Coaching, Sage, London
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): Management Research, Sage, London
- Ellinger, A.M. (1997): Managers as facilitators of learning in learning organizations (unpublished Doctoral dissertation, University of Georgia at

- Athens, GA)
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (2002): An examination of managers' belief about their roles as facilitators of learning, *Management Learning*. 33 (2): 147-79.
 - Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989): Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*. 18., 16-32.
 - Fedor, Gy., Hidegkuti, I., Münnich, Á. (2001): Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 1. szám, 55-62.
 - Gerevich, J., Bácskai, E., Rózsa, S. (2002): A temperamentum és karakter kérdőív alkalmazhatósága drogfogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, *Psychiatria Hungarica*, 17 (2), 182-192.
 - Gordon, T. (2003): *Vezetői eredményesség tréning*, Budapest, Assertiv Kiadó
 - Grant, A.M. (2006): Solution-focused coaching. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*, pp. 73-90. London: Kogan Press
 - Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross--study of managerial behaviours, *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
 - Hawkins, P. (2007): *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*, Open University Press, Maidenhead
 - Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2): 39-44.
 - Johnes, T., Brinkert, R. (2008): *Conflict Coaching*, Sage, London
 - Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 43-57.
 - Kelló, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*, Akadémia Kiadó, Budapest
 - Komócsin, L. (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.*, Budapest, Manager Könyvkiadó
 - Kornfield, J. (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest
 - Kun, Á. (1999): Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, *Alkalmazott pszichológia*, 1. évfolyam 2. szám, 61-73.
 - Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám
 - Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, *Kvalifikációs szakdolgozat*, Business Coach Akadémia, Budapest
 - Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest, Manager Kiadó
 - Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II.*, szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest, Manager Könyvkiadó
 - Kunos, I. (2011): *Personality Development*, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc

- Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest, Complex Kiadó, pp. 266-277.
- Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem, pp. 63-77., 1. köt.
- Kunos, I. (2015): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czakó Erzsébet, Poór József, Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 376-387.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf., 34-52. old.
- Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura, in: European Integration Studies, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.
- Lee, G. (2003): Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance, Chartered Institute of Personnel & Development, London
- Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest
- Mobley, S. A. (1999): Judge not: How coaches create healthy organizations, The journal for Quality and Participation, 22 (4): 57-60.
- Münnich, Á., Balázs, K., Fedor, Gy., Hidegkuti, I. (2001): Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 2. szám, 65-87.
- Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors, Journal of Managerial Issues, 19 (2): 271-87.
- Orpen, C. (1996): A vezetéskutatás relevanciája, Vezetéstudomány, 27. évfolyam, 6. szám
- Palmer, S., Whybrow, A. (2008): Handbook of Coaching Psychology, Routledge, Hove
- Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, Kogan Page, London
- Peterson, D.B. (2006): People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook, pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Rózsa, S., Kállai, J., Osváth, A., Bánki, M. Cs. (2005): Temperamentum és karakter: Cloninger pszichobiológiai modellje, Medicina, Budapest
- Rózsa, S., Kő, N., Komlóssi, A., Somogyi, E., Dezső, L., Kállai, J., Osváth, A., Bánki M. Cs. (2004): A személyiség pszichobiológiai modellje: A temperamentum és karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, Pszichológia, 24. évfolyam, 3. szám
- Rózsa, S., Kő, N., Oláh, A. (2006): Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?,

Pszichológia, 26. évfolyam, 1. szám, 57-76.

- Rózsa, S., Kő, N., Somogyi, E., Faludi, G., Dezső, L., Degrell, I., Kállai, J., Osváth, A., Trixler, M., Bánki, M. Cs. (2004): A személyiségzavarok dimenzionális modellje, A Temperamentum és Karakter Kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, Budapest
 - Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
 - Vogelauer, W. (2002): Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
 - Weöres Sándor: „Az ősz tudás” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
 - Weöres Sándor: „Szembe fordított tükrök” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>
 - Whitmore, J. (1996): *Coaching for Performance*, N. Brealey Pub., London
 - XIV. Dalai Láma (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest
-
-