

MINŐSÉG, BOLDOGSÁG ÉS COACHING

Dr. Kunos István

kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens

„A boldogság a természet legnagyobb paradoxona.
Bármilyen körülmények között képes megjelenni és fönmaradni.
Dacol a környezettel.
Belülről, mélyről jön. Felfedezése hasonló élmény a Napból érkező fény és hő
érzékeléséhez.
A boldogság nem birtoklás, hanem létezés; nem tulajdonlás, hanem átélés.
A boldogság forrása maga az ember; a belső béke megélt harmóniája.
Az ember tulajdona függhet másoktól; de amit átél az csak rajta múlik.
A boldogság a lélek öröme, a megfoghatatlan birtoklása.
A szív kisugárzása, mely a magunkkal való megbékélésből ered.”

W. G. Jordon

Minőség, boldogság és coaching sajátosan összefüggő fogalmak. Az első a kézzel fogható – sokszor pontosan mérhető – realitás, a második az ember egyik legősibb belső vágya, míg a harmadik az előző kettőt összekötő, a végső célkitűzés elérését lehetővé tevő módszertani segédeszköz.

A magasabb fokú minőség iránti törekvésünk – közvetve, vagy közvetlenül – a boldogság iránti vágyunkból eredeztethető. Az emberi társadalom fejlődésének horizontján végigtekintve elsődleges mozgatórugókat tapinthatunk ki, melyek között meghatározó a kényelem fokozására és a boldogság elérésére irányuló folyamatos törekvés.

A minőség fejlesztését célul kitűző elhatározásoknál tehát bölcsen tesszük, ha – legalább egy szinttel – mélyebbre hatolunk az emberi természet „hagymamodelljében”. Ez azt jelenti, hogy egy coaching-gal támogatott minőségfejlesztéskor nem árt megszívelni *W. G. Jordon* sorait. Ezzel praktikusán azt akarom mondani, hogy a legtöbb minőségfejlesztésre irányuló folyamatnál valójában ősi „késztetésünknek hódolunk”, mondhatni a minőségfejlesztés eszközével akarunk boldogabbá válni.

A boldogság természetét megvizsgálva hamar rájövünk, hogy az bizony erősen relatív. A körülményeken kívül a gondolkodásmódunkon is nagyon sok múlik. Ugyanaz az átélt esemény egyikünknek lehet öröm, míg egy másik személynek szenvedés. A Sziklás-hegységben közlelő megpillantott grizzly medve egy óvatlan turistából lehet, hogy rettegést – „életveszélyben vagyok” –, míg az elveszett állat gondozójából – „végre megvan az elveszett állat” – örömet vált ki.

A boldogság persze lehet pillanatnyi, és tartós is. Minden esetre, aki már három napja édesvíz nélküli hajótöröttként hanykódik az óceánon, azt csak egy dolog teheti boldoggá ...

A Maslow-féle elmélet itt is működik, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a fennmaradás ösztönétől vezérelt fizikai szükségleteink kielégítése szoros kapcsolatban áll az érzékeink által továbbított ingerülettel.

Felmerül a kérdés, mennyiben különbözik az érzéki örömök során átélt rövid eufória a szenvedélybeteg által megtapasztaltaktól?

Az átmeneti ideig érzett csalfa öröm, majd az utána szüntelenül újjáéledő vágy ördögi körforgást alkot. Hasonlóan az alkohol-, vagy drogfüggő beteghez, az ilyen jellegű vágyaink kielégítésének hajszolása bajt okoz. Szeretném hangsúlyozni, hogy nem csak nekünk, hanem a környezetünkben élőknek is.

Ez azért nem azt jelenti, hogy minden számunkra örömet szerző tevékenységgel fel kellene hagynunk, itt inkább arra szeretnék rámutatni, hogy érzékeinket nem lehet mindörökké kielégíteni. Hasonló törekvéseinkkor jobban tesszük, ha mások szempontjaira is tekintettel vagyunk, hiszen csak így tudjuk biztosítani tartós boldogságunk alapfeltételeit.

Az igazi boldogság véleményem szerint egyfajta belső béke. Harmónia, egyensúly a körülöttünk lévő világgal és önmagunkkal. Azok a szerencsések ebből a szempontból, akiket minden érdekel, nyitottak a világ befogadására, törődnek másokkal, nagyfokú érzékenységgel és gazdag érzelmvilággal bírnak.

Mindez a bevezetőben taglalt paradoxon magyarázata is egyben. Viszonylag gyakran láthatunk magunk körül anyagi jólétük ellenére is elégedetlen embereket, de olyanokat is, akik látszólag nehéz körülmények között boldogan – legalábbis boldogabban – élnek, mint jómódú társaik.

A titok nem titok tehát: belső békénk, harmóniánk megteremtésével még nehezebb életkörülmények között is képesek lehetünk alapvetően boldogok maradni.

Jóllehet, a külső tényezők is fontos szerepet játszanak, nem lenne bölcs dolog azt hinni, hogy azok valaha is képesek lesznek bennünket boldoggá tenni.

Hogyan érhetjük hát el az áhított belső békét?

Amit biztosan tudni lehet az az, hogy recept nem létezik, és külső tényező nem hozhatja létre.

A tartós boldogság megteremtéséért fáradoznunk kell, hasonlóan az életben elérendő sok más cél érdekében. A cél kitűzése után következhet az állapotfelmérés, a folyamat tudatos megtervezése, majd a megvalósítás. (Az ellenőrzésről most különösebben nem is tesztek említést, hisz ebben az esetben az elég egyértelműen kitapintható lesz.)

Kiinduláskor leginkább a hozzáállásunk az, amin változtatni tudunk. A külső körülményeken sokszor nincs módunk változtatni, de a hozzáállásunk módosításával megváltoztathatjuk a külső körülményekre adott reakcióinkat.

A boldogság keresése során megvalósított cselekedeteink már önmagukban is boldogság-forrásként jelennek meg.

Az átmeneti örömforrásul szolgáló cselekedetek (pl. újabb pár cipő, vagy elektronikai berendezés vásárlása) csupán átmeneti jóérzést jelenthetnek.

A tartós boldogságot megalapozó cselekedeteink beazonosításához nem árt néhány alapvető dologgal tisztában lennünk. „Az ember társas lény” szoktuk mondani – nem véletlenül. Cselekedeteinkkel hatunk mások boldogságára, ezért fontos, hogy ne csak

magunkra legyünk tekintettel. Másokkal törődve a mindannyiunkat sújtó, halálból, betegségből és egyéb szenvedéseinkből eredő frusztráció, szorongás romboló hatása csökken. Embertársainkkal törődve kevésbé aggódunk saját magunk miatt, így szenvedéseink kínzó hatása is csekélyebb.

Tartós boldogságunk alapja mindezek által tehát leginkább a szeretet, az együttérzés, a megbocsátás, a türelem, a tolerancia, az alázat és még sorolhatnánk. Ezek a tartós boldogság zálogai embertársaink és saját magunk számára egyaránt ...

Coachként nem árt mindennek tudatában lenni, különösen akkor, ha minőségfejlesztés témában kapunk felkérést.

Gyakorló coach-ként sokszor tapasztalom, hogy ügyfeleim élete már egyszerűen attól boldogabbá válna, ha képesek lennének magasabbról, kívülállóként rátekinteni saját helyzetükre, embertársaikkal és körülményeikkel való viszonyukra, az univerzumban betöltött szerepükre, röpke életükre.

Pozitív esetben, a „nagy felismerés” birtokában gyakran a korábbiaktól merőben eltérő célokat tűznének ki maguk elé. Ez történe ideális esetben ...

Azt tapasztalom, hogy az emberek alapvetően a boldogságot keresik, melyet különféle torzító tényezők sikerré, profittá, hatalommá deformálnak. Erre a deklinációra viszont nem ébrednek rá, így fejlesztési törekvéseik csírájaként – még helyes módszertan mellett is – eleve csak téves célkitűzés születhet. A téves út következetes végigjárása ugyan sikerülhet, de az út végén érzett keserőség mindennél fanyarabb.

A sikeresség (**boldogság?!)** megfelelő mérése minden olyan helyzetben meghatározónak mondható, ahol a coaching folyamat alapvetően a minőség fejlesztésére irányul, hiszen ez a paraméter általában az első számú indikátora a sikeresség (**boldogság?!)** fokának – és meghatározza a coaching mikéntjét is.

Sajnos olykor elkövetik azt a hibát, hogy a sikerességet (**boldogságot?!)** mindenképpen számokban akarják kifejezni. Jóllehet, hogy sokszor ez tűnik a legkézenfekvőbb mérési módszernek, ám a kvalitatív eljárások itt ugyanúgy használhatók. Ezek kapcsolódhatnak a „flow” méréséhez, értéket jelentő dimenziókhoz, egy interakció tónusához, a tulajdonossá válás szándékához, és – esetünkben – nem utolsó sorban a boldogság fokához is.

A visszajelzést biztosító coaching találkozások során elsődlegesen a mérés szempontjából releváns viselkedésformákra koncentrálnak: Melyek azok a viselkedésformák, amelyeket ügyfelünk gyakorol, vagy éppen nem gyakorol, illetve melyek azok, amelyek megfigyelhetők ugyan, de változtatásra szorulnak.

Ez biztosítja, hogy a sikeresség (**boldogság?!)** mérése a megfelelő módon fog történni a vizsgált személyek munkavégzésének végeredményét illetően.

A sikerhez (**boldogsághoz?!)** vezető viselkedésformák azonosítása után kezdődik a – minőségfejlesztésre irányuló – coaching érdemi része.

Itt meghatározó jelentőséggel bír az a visszacsatolási kör, melynek alkalmazása elengedhetetlen a munkatársak fejlődése szempontjából. A dolgozók fejlődése nélkül aligha várhatjuk a működés jellemző paramétereinek elvárt mértékű javulását. Sok működési és üzleti terület stagnál, illetve nem használja ki a benne rejlő maximális potenciált, mert a vezető egyáltalán nem tart, vagy nem tart megfelelő visszajelző fókuszú megbeszéléseket, amelyek pedig elengedhetetlenek lennének a dolgozói

teljesítmény/minőség (**boldogság**?!) növelése érdekében megvalósítandó fejlesztések szempontjából.

A fejlesztési folyamat egy lehetséges forgatókönyve az alábbiak szerint alakulhat:

A fejlesztés célpontját jelentő személlyel való első találkozás alkalmával kérjük meg a coachee-t (ügyfelünket), hogy értékelje a saját teljesítményét, valamint annak minőségre gyakorolt hatását. Amennyiben erre nincs lehetőség, hagyjunk neki erre időt a következő beszélgetésig (biztosítsunk számára lehetőséget a felkészülésre).

Elsőként kérdezzük meg a coachee-t, hogy mit gondol mi az, amit jól csinál a saját munkáját illetően. Itt ne engedjük meg neki, hogy az elmulasztott lehetőségeiről, vagy a „hogyan kellett volna” dolgairól beszéljen. Ebben a fázisban az a fontos, hogy azokból a saját-élményes munkatapasztalataiból tanuljon, melyeket az elvárásoknak megfelelően, sikeresen teljesített.

Itt ismét fel szeretném hívni a figyelmet arra, hogy ne számokban kifejezett mutatókról beszélgessünk. A kommunikációnak alapvetően a viselkedéses tényezőkre kell koncentrálnia, hiszen a megfelelő viselkedés hozza az eredményeket és nem más.

- A coach vagy a vezető ekkor pozitív visszajelzést kell, hogy adjon, ugyanis meglehet, hogy mi be tudjuk azonosítani a releváns viselkedésformát, a coachee viszont nem. Ha beazonosítjuk azt a viselkedésformát, amiről a coachee beszélt, akkor onnantól fogva ő is „elraktározza” azt.
- Ezután kérdezzük ügyfelünket/kollégánkat azokról a viselkedésformákról, amelyek véleménye szerint gátolták abban, hogy a követelményeknek megfelelően teljesítse az elvárásokat. Kérjük tőle konkrétumokat. Tudatosítsuk benne a saját viselkedése feletti kontrollt és az annak alapján való elszámoltathatóságot.
- Ekkor jön el annak az ideje, hogy adatok, vagy megfigyelések alapján visszajelzést adjunk neki. (Mi is legyünk konkrétak és a visszajelzés a viselkedéses tényezőkön alapuljon.)
- Miután azonosítottuk, hogy mi az, amit ügyfelünk jól végez (teljesíti a minőségi elvárásokat), és mi az, amit jobban is végezhetne (hogy teljesítse a minőségi elvárásokat), tereljük a coaching-ot abba az irányba, hogy elgondolkoztassuk, hogyan változtathatja meg a viselkedését annak érdekében, hogy megfeleljen a minőségre vonatkozó irányelveknek.
- Ha sikerül tudatosítani benne a nem megfelelő minőségű munkavégzés okát (az ezt eredményező nem megfelelő viselkedésformát), akkor a coach részéről innentől kezdve lehet, hogy csak egy egyszerű követő/ellenőrző stratégiára van szükség annak érdekében, hogy az adott viselkedésforma a későbbiekben ne forduljon elő.
- Amennyiben a beazonosított viselkedésforma kompetenciafejlesztést igényel, célszerű írásos fejlesztési tervet készíteni.
- Ezt a találkozást mindig úgy zárjuk, hogy tudja/érezze ügyfelünk, bízunk benne, hogy sikeresen végre fogja tudni hajtani a szükséges viselkedésváltozást, mialatt mindvégig mellette leszünk, és szakmailag korrekten felügyeljük majd a megcélzott fejlődési folyamatot.

A korábban már említett, írásban rögzített fejlesztési terv a folyamat egyik legkritikusabb pontja lehet, így érdemes kicsit bővebben kitérni rá.

A sikeresen megvalósított viselkedésváltoztatás vagy kompetenciafejlesztés sokszor nem valósítható meg pusztán „puha” coaching-gal, vagy „szimpla” kommunikációval. A gyakorlatban is kamatoztatható végeredmény világosan megfogalmazott, reális viselkedésváltoztatási, illetve kompetenciafejlesztési tervet igényel.

A gyakorlatban a coach-ok és a vezetők a tervezést sokszor úgy tekintik, mint ami egy, a fejlődés megvalósítása érdekében használható eszköz, jóllehet a fejlesztési tervet sokszor proaktív eszközként tudjuk a leghatékonyabban felhasználni.

Jelen világunkban – ha lépést akarunk tartani a konkurenciával – a munkatársak fejlesztésének folyamatosnak kell lennie. Ez manapság legtöbbször az erősségek fejlesztésére irányul –, amit akkor tudunk igazán kihasználni, ha alkalom adtán igény jelentkezik az adott komparatív kompetencia iránt.

Esetenként érdemes némi időt szánni annak az átgondolására, hogy vajon milyen mértékben hasznosul a csúcsteljesítményt nyújtó kollégáink kompetenciafejlesztésre fordított energiája a világosan mérhető egyéni, illetve csoportteljesítményben.

A fejlesztési terv lehet formális vagy informális, de minden esetben javasolt annak dokumentálása. Ez biztosítja ugyanis, hogy miközben a coachee fejlődésére koncentrálunk, mindketten rendelkezünk egy olyan iránymutató referencia-eszközzel, melynek segítségével a „megtett” és a „hátralévő út” egyértelműen kimutatható.

Személy szerint a formális megközelítés híve vagyok, a konkrét alkalmazás személy(ek)re szabott lehetőségét meghagyva.

Fontosnak tartom, hogy a fejlődési tervet sokkal inkább az ügyfél, mintsem a coach vagy a vezető dolgozza ki. Ha a coachee-nak megadjuk a lehetőséget a terv kidolgozására és részbeni dokumentálására, akkor ezzel egyidejűleg biztosítjuk úgy a „főszereplő” személyes elköteleződését, mint ahogy katalizáljuk azt az energia befektetést is, melyet a várt kompetenciafejlesztés, vagy viselkedésváltozás igényel majd a későbbiekben.

Ez persze nem jelenti azt, hogy a coach vagy a vezető ne működjön együtt a fejlesztési terv kidolgozásában.

Nézzünk egy konkrét példát.

Tegyük fel, hogy Bence egy európai motorkerékpár gyártó üzem humán részlegének csoportvezetője. A kollégáitól származó visszajelzések szerint Bence kommunikációs problémákkal küzd.

Egy, az alkalmazottak fejlesztését célzó coaching ülés eredményeként Bence és a főnöke (jelen példában a belső coach-a) megegyeznek, hogy viselkedésváltoztatáson alapuló fejlesztési tervet készítenek az imént említett probléma kiküszöbölésére.

Minden ilyen jellegű fejlesztési tervnek világos célmeghatározással kell kezdődnie. Ez magában foglalhatja a terv végrehajtásától várt eredményt, az ehhez szükséges kompetenciafejlesztést, vagy azt a viselkedésváltozást, ami a program sikeres végrehajtásához szükséges.

Bence esetében ez a következőket jelentheti: „A kommunikációs készségek fejlesztése, lényegre törő kommunikáción, aktív hallgatáson, és testbeszéd-érzékeny viselkedésen keresztül.”

Az előbbi mondat nem csupán tiszta, világos célmeghatározást jelent, hanem egyúttal kijelöli azokat a viselkedésformákat is, melyek támogatják a cél elérését segítő korábban azonosított lehetőségeket is.

A következő lépésben Bence és a főnöke azonosítják azokat a viselkedésformákat és/vagy kompetenciákat, amelyek megváltoztatásával, fejlesztésével a cél irányába történő elmozdulás biztosítottnak látszik. A gyakorlati tapasztalatok alapján ezt célszerű vizuálisan is, úgy megtenni, hogy például megkérjük a coachee-t, hogy nevezzen meg egy olyan személyt, aki demonstrálja majd az elérni kívánt viselkedésformát, illetve kompetenciát.

Minél jobban megjeleníthető az adott viselkedés-, illetve kompetenciaforma, annál világosabban meghatározható a fejlődés érdekében szükséges lépések köre.

Bence esetében ezeket a viselkedésformákat az alábbiak szerint dokumentálhatjuk:

1. „Lényegretörőbb kommunikáció, egyértelmű viselkedésmintákat nyújtva.
2. Aktív hallgatás, mely tisztázó kérdésekkel segíti a kulcspontok egységes, közös értelmezését.
3. Érdeklődés mutatása (arc kifejezés), nyitottságot tükröző testbeszéd (végtagkeresztezés mellőzése).”

Ilyen formában megfogalmazva a cél eléréséhez követendő viselkedésformákat, Bence számára az „útja” során mindig világos lesz a fejlődés érdekében megteendő következő lépés.

A konkrét akciók meghatározásánál hasznosnak bizonyul a fejlesztési terv kisebb részekre történő felosztása, mely a tanulás, a begyakorlás és a visszacsatolás hármas egységén nyugszik.

Vegyük most ezeket sorra a fenti példán keresztül.

A tanulási fázisban a coachee-nak rögzítenie kell azokat a lépéseket és a hozzájuk tartozó erőforrásokat, amelyek az új viselkedésformák elsajátítását szolgálják. Ezek gyakran külső erőforrásokat, eszközöket igényelhetnek. Bence esetében számos, a kommunikációt fejlesztő eszköz használata szóba jöhet. Bence például időt fordíthat arra, hogy megfigyelje egy olyan személy különböző élethelyzetekben folytatott kommunikációit, aki számára mintát jelenthet ebből a szempontból. Másrészt elolvashat például egy olyan, a kommunikációs készségek fejlesztéséről szóló könyvet, melyet a kollégái ajánlottak neki, amire eddig valamilyen oknál fogva nem szánt időt.

A fejlesztési terv térképként való hatékony használata az egyes lépések dokumentálásán felül megköveteli a határidők rögzítését is, hiszen a coach ennek segítségével győződhet meg arról, hogy minden a terv szerint halad.

A második szakasz a begyakorlás fázisa, ahol Bence a tanult viselkedésformákat és kompetenciákat valós élethelyzetekben is kipróbálhatja. Ez a számára egyúttal megteremti a stressz-mentes (nem éles) helyzetben történő kipróbálási lehetőséget is, ahol a tökéletességre való törekvés helyett inkább a folyamatos tanulásra koncentrálhat. Bence a belső coach-ával (jelen esetben a főnökével) szituációs helyzetgyakorlatokat végezve – a beosztottaival történő kipróbálás előtt – gyakorolhatja be az új viselkedésformákat. Másrészt megkérheti a főnökét, hogy adjon visszajelzést a számára, például egy értekezleten való felszólalását

követően, ahol már megpróbál az új viselkedésforma „szellemében” kommunikálni. Ez lehetőséget teremt majd Bencének olyan tisztázó, pontosító kérdések feltételére is, amelyekre adott válaszok segítségével tovább csiszolhatja kommunikációs technikáját.

A harmadik, egyben az utolsó – de az egyik legfontosabb – fázis a visszacsatolás.

Bence itt kap visszajelzést arról, hogy hol is tart valójában a viselkedésváltoztatási/kompetenciafejlesztési folyamatban, vagyis a korábban teljesített fázisok milyen konkrét, kézzel fogható eredményt hoztak.

E nélkül a folyamatos visszacsatolási kör nélkül Bencét bizonytalanságok gyötörhetnék (a boldogságának a foka csökkenne!), hiszen nem tudná, hogy ténylegesen fejlődött-e, illetve mennyit fejlődött addig, és esetleg mely területekre kell még továbbra is fókuszálnia a későbbiekben.

A visszajelzések dokumentálása azzal a járulékos haszonnal is együtt jár, hogy megmutatja azt a coachee személyéhez leginkább passzoló visszajelzési módot, melyre az leginkább fogékony.

Bence esetében mondjuk ez a szituációs szerepjátékokat követő visszajelzés. Ebben az esetben a számára lehetővé válik, hogy szerepjátékában mutatott viselkedésváltozásával rövid időn belül – ismételt szerepjátékkal – kipróbálhasson egy újabb verziót.

Hangsúlyozni szeretném, hogy az azonnali visszajelzés döntő jelentőséggel bír a megfelelő viselkedésváltozás sikeres végrehajtása szempontjából.

A fejlesztési folyamat főbb lépéseit megtervezve, kivitelezve még nem értünk a végére. Egy fontos fázis, a sikeresség (**boldogság?!**) mérése még hátravan.

Egy termelő üzem számokban mérhető paramétereinek növelését célzó fejlesztési program sikerének mérhetősége viszonylag egyszerű feladatnak tekinthető.

Bence esetében azonban másról van szó. Itt olyan „puha” tényezőket kell mérnünk, melyek olykor képesek nehezebb pillanatokot szerezni a coach-ok és vezetők számára. Bencének viselkedésváltozásának, illetve kompetenciafejlődésének a vizsgálatához kreatívabb mérési paraméterekre van szükség.

Nála lehetőség nyílhat például arra, hogy a fejlesztési folyamat előtti és utáni mintavétellel (véleménykéréssel) megkérdezzék a kollégáit, főnökét, őt magát és esetleg az ügyfeleit arról, hogy véleményük szerint mennyiben változott Bence kommunikációs készsége, releváns kompetenciája ..., de a bevezetőben írtak következményeként egy olyan kérdés is indokolt lehet, hogy **boldogabb lett Bence a folyamat végére, mint korábban volt? És a körülötte dolgozók?**

A lényegyet kiemelve azt javaslom, hogy mindenekelőtt időt nem sajnálva gondolkodjunk el egyszerűen azon, hogy mi az, ami – az előbbiek tükrében – igazán boldoggá tud tenni bennünket. A profit, a státusz, vagy mások fölötti hatalom, netalán a kollégáinkkal való manipuláció?

Lehet, hogy a felsoroltak közül egyik sem?

Netalán emiatt át kell értékelnünk az eddigi fejlesztésre vonatkozó elképzeléseinket, ezáltal az azokból levezethető alcélokat, humán fejlesztési terveket?

Felismeréseink lehet, hogy máris boldogabbá tettek bennünket (**és másokat?**)? ...

IRODALOMJEGYZÉK

- GORDON, T.: Vezetői eredményesség tréning, Budapest, Assertiv Kiadó, 2003.
- KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I., Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009.
- KUNOS, I.: A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest, 2010.
- KUNOS, I.: Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, Budapest, Manager Kiadó. 2010. 117-118. old.
- KUNOS, I. - KOMÓCSIN, L.: Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest, 2009.
- KUNOS, I. - KOMÓCSIN, L.: Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf. 2010. január 34-52. old. .
- KUNOS, I. - KOMÓCSIN, L.: Coaching related findings of a comparative personality survey. Társszerző: Komócsin Laura. In: European Integration Studies, Volume 8, Number 1 (2010), Miskolc University Press. pp 81-106.
- PASSMORE, J.: Excellence in Coaching. London, Kogan Page, 2006.
- VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2002.

http://en.wikipedia.org/wiki/GROW_model

<http://www.coachkor.eu/coaching.html>

<http://www.gips.org/assets/files/Learning/ProfessionalDevelopment/PDInformation/Joyce%20&%20Showers.pdf>

<http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm>

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>