

## COACHING A HAZAI GYAKORLATBAN

*Dr. Kunos István*

kvalifikált business coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, Ph.D.

*„Istenem, add, hogy ne bíráljak:  
Erényt, hibát és tévedést  
Egy óriás összhangnak lássak –  
A dolgok olyan bonyolultak  
És végül mégis mindenek  
Elhalkulnak és kisimulnak  
És lábaidhoz együtt hullnak  
Mi olyan együgyűn ítélünk  
S a dolgok olyan bonyolultak ...”*

*Reményik Sándor*

Napjainkra a magyar felsővezetők is kezdik felismerni a coachingban rejlő lehetőségeket. Szerencsére hasonló tendencia látszik kibontakozni a menedzserek vonatkozásában is, akik rájönnek, hogy egy tapasztalt külső coach-csal folytatott rendszeres találkozás gyökeres változást hozhat úgy munkahelyi teljesítményük területén, mint magánéletükben, vagy emberi kapcsolataikban is.

A szakirodalomban sokszor úgy írnak a coach-ról, mint egy tárgyilagos kívülállóról. A nagyobb cégek igazgatói és felsővezetői nagy gondot fordítanak beosztottaik csordaszellemének ápolására, miközben ők maguk magányossá válhatnak. Kevés embertől kérhetnek segítséget vagy tanácsot, előfordulhat, hogy saját vállalatukon belül egyetlen bizalmasuk sincs. A saját szervezeten belüli verseny miatti bizonytalanság és bizalmatlanság, az érvényesülés lépcsőfokainak „csúszóssága” miatt a vezető sokszor nem szívesen fordul saját kollégáihoz olyan problémákkal, amelyek saját, vagy munkatársai teljesítményét, szakmai előmenetelét érintik. Azt is mondhatjuk, hogy egyszerűen olyasvalaki véleményét szeretné kikérni, aki nem tagja a szervezetnek, így frissítően más nézőpontból látja a helyzetet, állásfoglalását nem befolyásolják szubjektív tényezők (pl. beosztás, különféle érdekek). Egy független coach tárgyilagosan reflektálhat az ötletekre, új megoldások keresésére ösztönözhet, s oly módon támogathatja azok megvalósítását, amire – érintettek lévén – a bennfentesek közül csak kevesen lennének képesek.

*„Néha a coach-é az egyetlen őszinte visszajelzés.”*

*W. Vogelauer*

## A COACHING JELENTÉSE

A szakirodalomban található coaching definíciók számával Szinvát lehetne rekeszteni. A meghatározás-kavalkád legnagyobb különbségét abban látom, hogy egy részük a tanácsadás egy fajtájának tekinti, pl.:

„A coaching a vezetők egyénre szabott tanácsadása és támogatása” [1],  
míg más definíciók élesen elkülönítik a coaching-ot a tanácsadástól, pl.:

„A coaching folyamat során a coach célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel és előítéletek nélküli meghallgatással vezeti rá az ügyfelét a megoldásra. Nem mondja meg, hogy az egyénnek mit kell tennie, hanem hagyja, hogy maga találjon rá a neki legmegfelelőbb útra és módszerre.” [2]

Meg kell jegyezni, hogy az utóbbiak, a coaching-ot a tanácsadói tevékenységtől eltérő szakmának tekintők vannak többségben. Ezen nézőpont szerint azért nem tekinthetjük a coaching-ot tanácsadói tevékenységnek, mert:

- nem tanácsol, nem javasol, nem kész megoldásokat ad, hanem a kérdéseivel rávezet, segít az alternatívák feltárásában, mintegy katalizál,
- a fő hangsúly a vezető fejlesztésén van (a szervezet fejlődése az ő fejlődése által valósul meg később),
- a coach személye egy megkezdett coaching folyamat közben nem helyettesíthető mással.

Ugyanígy a coach nem tréner, mert:

- nem ugyanazt mondja el mindenkinek, hanem testre szab (nem konfekció, hanem úri szabóság),
- nem általánosságokról, elméletekről beszélgetnek, hanem a vezető aktuális dilemmájával foglalkoznak, és ezáltal jutnak el általánosabb érvényű tanulságokhoz,
- nem 10-12 fővel, hanem csak egy partnerrel dolgozik (egyéni coaching esetén).

A coach nem pszichológus, mert:

- ügyfelei nem betegek, sérültek, hanem egészséges, fejlődni akaró vezetők,
- nem a múlt feltérképezésén van a hangsúly, hanem jövőorientált,
- nem a hibákat, hanem a lehetőségeket, megoldásokat tartja fókuszban. [3]

A coach nem mentor, mert:

- ő és az ügyfél nem ugyanannak a szervezetnek az alkalmazottjai,
- nem szenved „belterjes rövidlátásban”,
- a coaching szerződött időtartamú (általában 2-12 hónap). [4]

Végül, baráti beszélgetésnek sem tekinthető, hiszen:

- az ügyfél problémájával foglalkoznak, a coach-éval nem,
- strukturált,
- eszközöket használnak.

Mindenesetre akár így, akár úgy tekintünk a coaching-ra, ha a definícióba minden egyes coaching-ra jellemző, vagy éppenséggel megkülönböztető elemet be szeretnénk sűríteni, akkor az túl hosszúra sikeredne. Ezért – érthető módon – némiképp megjelenik a szubjektivitás, így a definíció-alkotók a saját filozófiájuknak, nézőpontjuknak, tapasztalataiknak megfelelő legfontosabb elemeket nevesítik

meghatározásaikban. Nem történt ez másként velem sem, így véleményem szerint a coaching:

„Saját élményen alapuló, hosszútávon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.” [5]

## A COACHING IRÁNTI IGÉNY KIALAKULÁSA

A XX. század második felében erős differenciálódás zajlott le a tanácsadás módszereinek fejlődésében, különösen a szervezet- és szociálpszichológiai alkalmazások területén. A fejlődés elsődleges motorja a gazdasági fejlődés, a vállalatokat fokozódó erőfeszítésre készítető piaci verseny és piaci átrendeződés volt. A fogyasztók egyre egyedibb szükségletekkel jelentek meg, míg az extenzív növekedés feltételei nagyon sok gazdasági területen bezáródtak. A tanácsadás fejlődésében ez azzal járt, hogy míg az ötvenes, hatvanas években a termelés és munkaszervezés állt az előtérben, addig a hatvanas évek után – felhasználva a társadalomtudományok új eredményeit is – a hangsúly fokozatosan a szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás, pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások intenzív fejlesztése irányába tolódott. A fejlődés nem csak hangsúlyeltolódást eredményezett, már nem volt elég általános hatású módszereket felmutatni – mint pl. tréningek, oktatások –, hanem egyedi, meghatározott, az adott munka helyi jellemzői szerinti eredményességet kellett létrehozni. Ennek megvalósítása viszont csak olyan vezetői és munkatársi viselkedés mellett érhető el, melynek jellemzője a magas elkötelezettség, s a hasonló tudatossági szintű munkavégzés.

A coaching éppen erre ad választ, hiszen személyes szinten, a közvetlen munkatevékenységre koncentrálva segít, így mentes az általános fejlesztési folyamatokra jellemző, ismeretek és készségek alkalmazása során felmerülő sok nehézséget jelentő transzferektől.

A feladatokat végző emberek minőségének döntővé válása a coaching kialakulásához és elterjedéséhez vezetett. A gyors változások követésének a képessége, a munka nem rutinszerű, tudatos, célok iránt elkötelezett végzése, a nemegyszer új szakmai fogások gyors elsajátítása és továbbfejlesztése belsőleg motivált, elkötelezett állapotot feltételez. Mindezek a vezetőket olyan nagy kihívás elé állították, hogy a vezetői kultúra egészét érintő paradigmaváltásról beszélhetünk. A munkatársakkal új szövetségeket kell kialakítani, a vezetői munkát személyessé kell tenni, melynek során elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség. Az új üzleti folyamatok magasabb minőségű munkatársakat igényelnek, akiknek a vezetéséhez a menedzsereknek szinte professzionális személyes fejlesztőkké kell válniuk. Igen fontossá válik a vezető személyes pszichológiai és szociológiai jellemvonása, a változással kapcsolatos attitűdje, önismerete, kommunikációjának stílusa, emberképe és értékrendszere.

További változás, hogy a fejlesztőként dolgozó szakemberekkel szemben is egyre magasabb követelményeket támasztanak a vállalatok, még több tudást, célzottabb, eredményorientáltabb munkát kívánnak meg a vezetők. Így a tanácsadóknak, coach-oknak is egyre tervezettebb, folyamatos önfejlesztést – akár coaching-ot – kell igénybe venniük a saját fejlődésük elvárt ütemének fenntartásához.

Az efféle tudás alapszintjei ma már a vezetői szakma részét képezik, a tíz-húsz évvel ezelőtti tudáselemek manapság alapkövetelménynek számítanak a cégek vezetésében.

A coaching az utóbbi években igen gyorsan terjed a világ vállalatai körében. Számos nagyvállalat kiterjedt coaching programokat indít be, amelyekben belső vagy külső coach-ok képezik a vezetőket, azzal a céllal, hogy a személyre szabott fejlesztés eredményeként hatékonyabban menedzseljék a változási folyamatokat, coaching-szemléletű vezetővé váljanak vagy, hogy esetleg később ők is coach-olni tudják majd beosztottaikat. Van ahol a teljes vezetői kultúrát és eszközrendszert coaching-megközelítésre állítják át, hogy növeljék az innovációt, a minőséget és az adaptációs készséget a cégen belül. Különösen hasznosnak bizonyul a coaching alkalmazása az olyan területeken, ahol rendkívül kielezett az eredményesség követelménye (pl.: sales, marketing, projektmenedzsment, egyedi ügyfelek kezelése).

## A HAZAI GYAKORLAT

Mint a nyugati világból sok minden, lassan, de biztosan a coaching is megérkezett Magyarországra. A hazai vezetői vagy más néven executive coaching-ot először a magyar piacon jelen lévő multinacionális vállalatok vezetői és munkatársai igényelték, hasonlóan az anyavállalatnál már régebben meglévő gyakorlathoz.

A coaching viszonylag lassú hazai elterjedésében szerepet játszik, hogy sokan nem ismerik ezt a szolgáltatást, nincsenek tisztában az előnyeivel, esetleg drágának vélik. A személyes kételyek alapja a „pszichológushoz járás”-sal való téves párhuzamosítás, hiszen ennek Magyarországon más hagyományai vannak, mint nyugaton. A hazai közfelfogás szerint pszichológushoz járni szégyellni való dolog. Ebből fakad, hogy némelyek titokban fordulnak coach-hoz, mivel szégyenként élik meg. Ez a szégyen érzés visszatartó erejű, s ha rendszertelen időbeosztással, futó találkozásokkal társul, akkor a coaching hatékonysága is alacsonyabb.

Gyakorló business coach-ként szerencsére mind gyakrabban találkozom olyan hazai vezetőkkel, akik mára már büszkék arra – olykor dicsekednek is vele –, hogy nekik coach-uk van, mintegy a többiek számára üzenetként megfogalmazva saját megvilágosodásukat, miszerint ők olyan fejlődésre vágyó, tettekész, széleslátókörű szakemberek, akik már felismerték a gyorsan változó környezet állította igényeknek való megfelelés egyik sikertényezőjét.

A hazai tendencia tehát kecsegtető, ugyanakkor Európán belül, például Németországban a coaching sokkal ismertebb, mint nálunk. Ott például már nem csak óriási vállalatok felsővezetői, hanem középvezetők, kisvállalkozások vezetői is igénylik ezt a szolgáltatást. Részbe van ebben annak is, hogy a coach segítségével a vezető vezetési kompetenciái is javulnak, megnő az esély az előrelépésre, kimagasló teljesítmény elérésére. A business coaching-ból hozott magas szintű problémamegoldó gondolkodásmód ugyanis beépül a személyiségbe.

Örömteli, hogy a Business Coach Szakmai Közösség 2010 nyarán végzett felmérése szerint az elmúlt két évben – a válság ellenére is – jelentős volt a hazai piacbővülés. E szerint 2008-ban a kutatásban résztvevők 42%-a, míg 2010-ben már 55.3%-a vett igénybe coach-ot. Jóllehet, ez az adat még mindig messze van az amerikai vagy a Ny-európai átlagtól, a tendencia ígéretesnek tűnik.

A coaching-ot Magyarországon igénybe vevő ügyfelek átlagéletkora 35-36 év, míg a coach-oké 41-42 év. A felmérésből az is kiderült, hogy az ügyfelek többsége leginkább 42-43 éves coach-ot szeretne. A kiválasztási szempontok között az első két helyen a személyes szimpátia és a vezetői/üzleti/iparági tapasztalat áll. Ettől kevésbé számít a kor és a végzettség (a hazai coach-ok többsége közgazdász).

Bátran kijelenthetjük, hogy egyre több a magyar coach, ami itt is a verseny élesedését jelenti. Ugyanakkor nő a kereslet is, ami a coach-marketing növekvő szerepét vetíti előre. Még mindig alakulóban lévő hazai piacról beszélünk, ahol nem egy esetben „vadnyugati” viszonyokkal találkozunk. A fokozódó verseny a specializálódás, a megkülönböztetés logikus irányába mutat, mely egyedi coaching „termékek” világra jöttét támogatja.

Az átlagos óradíjak life coaching esetén 16-20 eFt/óra, business coaching-nál 40-80 eFt/óra körül alakulnak, míg executive coaching-nál akár a 100 eFt/órát is meghaladhatják.

Az óradíjak mértékének megítélése nagyfokú szubjektivitást mutathat. A valós kép jóval árnyaltabb attól, mintsem hogy elhamarkodottan ítélkezzünk. Az álláspontok közelítésének, és a tisztánlátás növelésének érdekében azt javaslom, hogy vessünk egy pillantást a felszín mögé is.

## A COACHING HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSE

*„Ha nem tudod mérni, nem tudod menedzselni sem.”*

*Peter Drucker*

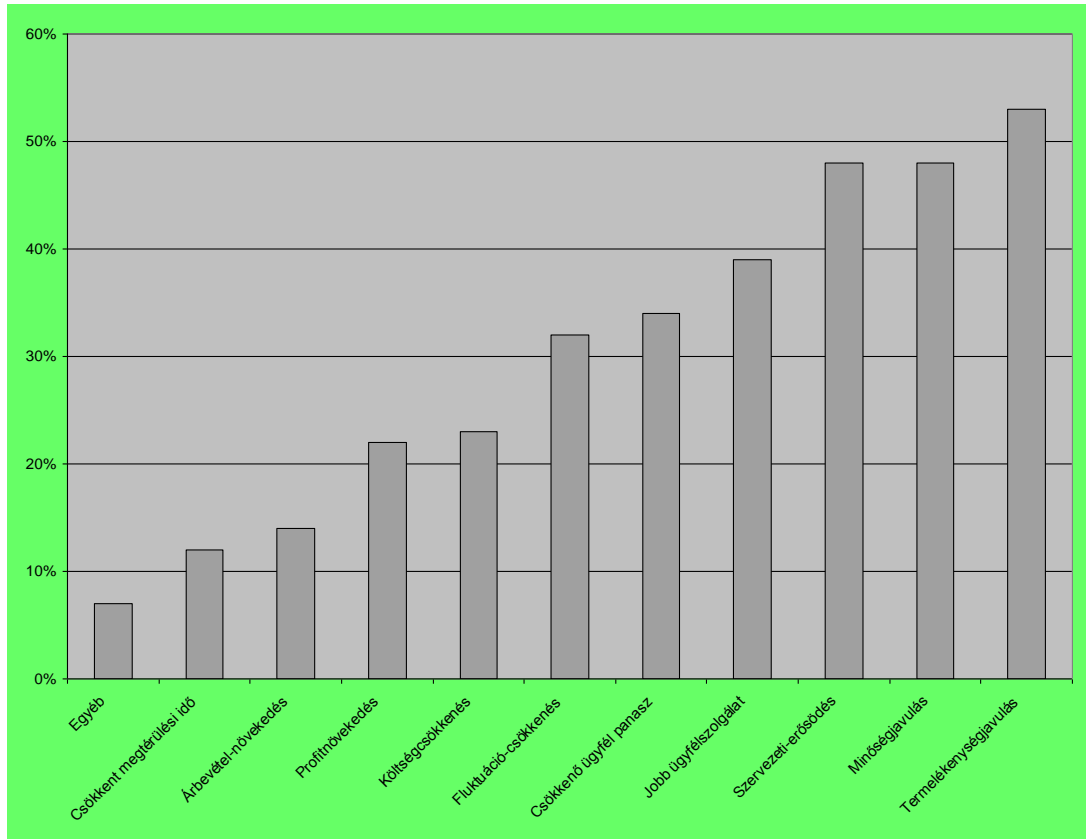
Mielőtt belevetnénk magunkat a számok világába, érdemes összehasonlítani a coaching és más módszerek tudásátadási hatékonyságát:

	<b>Azonnali tudásváltozás</b>	<b>Transzfer a munkába</b>
<b>Prezentáció</b>	<b>10 - 20 %</b>	<b>5 -10 %</b>
<b>Demonstráció</b>	<b>35 %</b>	<b>5 -10 %</b>
<b>Gyakorlat</b>	<b>70 %</b>	<b>5 -10 %</b>
<b>Gyakorlat visszajelzéssel</b>	<b>80 %</b>	<b>5 -10 %</b>
<b>Tréning után coaching</b>	<b>90 %</b>	<b>90 %</b>

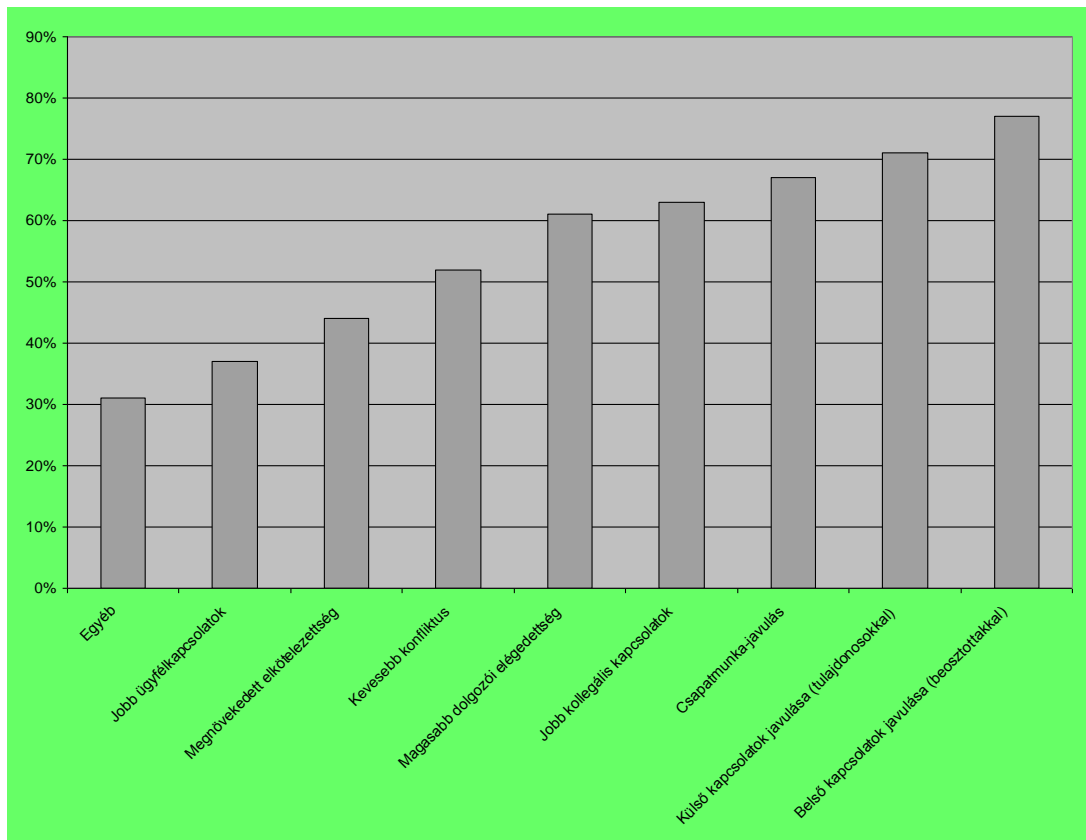
**1. ábra:** Különböző módszertanok hasznosulási hatékonyságai [6]

Nemzetközi felmérések szerint a coaching átlagosan 5,29 – 7,88-szoros megtérülést biztosít. [7]

Az eredmények számszerűsíthető és nem számszerűsíthető összetevőkből állnak, melyet a következő ábrák szemléltetnek:



**2. ábra:** A coaching számszerűsíthető eredményei [8]



**3. ábra:** A coaching nem számszerűsíthető eredményei [8]

## Hogyan mérjük?

A Kirkpatrick-modell [9] szerint az első szint a reakció, melyet közvetlenül a coaching után kitöltendő értékelő lappal mérünk. A második szint a megértés, ezt tesztek, esettanulmányok és szerepjáték segítségével mérjük. A harmadik szint a munkakörnyezetbe történő transzfer hivatott feltérképezni, ennek módszere a 2-4 hónappal később lefolytatott interjú. És végül – de nem utolsó sorban – a ROI (Return on Investment), mely pl. termelékenység- és árbevétel növekedésben manifesztálódik.

A ROI leegyszerűsítve az alábbi képlettel számolható:

$$\text{ROI} = \text{Eredmény} \times \text{Coaching szerepe} \times \text{Beclési pontosság} / \text{Coaching díja}$$

Például, abban az esetben, ha a vezető 6.000.000 Ft bónuszban részesült év végén, ami vélhetően 50%-ban az azt megelőző sikeres coaching folyamatnak volt köszönhető, akkor:

$$\text{ROI} = 6.000.000 \times 0,5 \times 0,9 / 500.000 = 5,4\text{-szeres megtérülés}$$

## ETIKAI KÉRDÉSEK

A Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF) 27 pontból álló etikai kódexet dolgozott ki, mely a szövetségbe tartozó, a hivatásukat komolyan vevő kvalifikált coach-ok számára – jó esetben belső képzéssel párosuló – irányadó normatívát jelent.

Jómagam, mint a Business Coach Szakmai Közösséggel szorosan együttműködő kvalifikált coach számára sem kérdéses ezen ajánlások betartása, mely a hosszútávú sikeres működés záloga is egyben. Közös kutatásaink, publikációink, szakmai konzultációink, ügyfélkapcsolataink természetes módon itatódnak át a kódexben foglaltakkal:

1. Életvitellel, viselkedéssel hozzájárulok ahhoz, hogy az emberek pozitív képet alkothassanak a coaching szakmáról, s tartózkodom az olyan magatartástól vagy megnyilvánulástól, ami negatívan befolyásolja a nyilvánosság coaching szakmáról alkotott képét.
2. Sem szóban, sem írásban nem teszek szánt szándékkal olyan kijelentéseket, amelyek nem igazak, vagy félrevezetők a coaching szakmára nézve.
3. Tiszteletben tartom azt, hogy a coaching-ot különbözőképpen értelmezik. Megbecsülöm mások erőfeszítését és munkáját, eredményeiket nem tüntetem fel sajátjaimként.
4. Figyelek azon körülményekre, amelyek – a coaching természeténél fogva, és azáltal, hogy a coaching hatással lehet mások életére – coach munkám lehetséges félreértelmezéséhez vezetnek.
5. Mindenkor arra törekszem, hogy felismerjem azokat a személyes indíttatású ügyeket, amelyek összeegyeztethetetlenek a coaching munkámmal vagy hátráltatnak akár a munkámban, akár a szakmai kapcsolataimban. Ha a tények és a körülmények szükségessé teszik, azonnal szakmai támogatást keresek és

megteszem a szükséges lépéseket, végső esetben felfüggesztem vagy akár megszakítom a coaching kapcsolatot.

6. Mint a már meglévő és a jövőbeli coach-ok trénera vagy supervisor-a minden tréning vagy supervisor-i kapcsolatban az ICF Etikai kódexének megfelelően viselkedem.
7. Kutatásomat az érintettek hozzájárulásával és beleegyezésével végzem, úgy, hogy a résztvevőket ne érje semmilyen sérelem. Minden kutatásnak meg kell felelnie az adott ország törvényeinek, melyben a kutatást végzik.
8. Coach gyakorlatomban készített feljegyzéseimet bizalmasan kezelem, megfelelően karbantartom, tárolom és semmisítem meg, az ide vonatkozó törvényeket betartva.
9. Az ICF tagjaival kapcsolatos információkat (email cím, telefonszám stb.) csak az ICF által jóváhagyott módon és terjedelemben használom.
10. Én vagyok a felelős azért, hogy tisztán látható, pontos és kulturálisan érzékeny határokat szabjak, melyek érvényesek az ügyféllel történő bármilyen fizikai kapcsolatra.
11. Nem kerülök szexuális kapcsolatba egyetlen ügyfelemmel sem.
12. Ügyfeleimmel világos megállapodásokat kötök és tiszteletben tartok minden megállapodást, amit a professzionális coaching kapcsolattal összefügg.
13. Megbizonyosodok róla a coaching folyamat kezdetén, de legkésőbb az első coaching ülésen, hogy az ügyfelem tisztában van a coaching, mint munkafolyamat lényegével, az információk bizalmas kezelésével, pénzügyi és egyéb megállapodásokkal.
14. Pontos információt adok a végzettségemről, szakterületemről és coach tapasztalataimról.
15. Szándékosan nem vezetem félre az ügyfeleim, nem teszek hamis ígéretet arról, hogy ők mit kapnak a coaching folyamattól vagy tőlem, mint coach-tól a coaching folyamat alatt.
16. Nem adok olyan információt vagy tanácsot meglévő és jövőbeli ügyfeleimnek, amit magam is félrevezetőnek vagy hamisnak gondolok vagy tartok.
17. A coach-ügyfél kapcsolatot semmilyen szempontból nem használom ki szándékosan személyes, szakmai, vagy anyagi érdekből.
18. Tiszteletben tartom az ügyfélnek azt a jogát, hogy a coaching folyamat alatt bármikor megszakítsa az együttműködést. Figyelek azokra a jelekre, melyek jelzik, hogy az ügyfél már nem látja hasznát a coaching kapcsolatnak.
19. Ha úgy látom, hogy az ügyfél érdekeit jobban szolgálja egy másik coach vagy más erőforrás bevonása, arra biztatom, hogy tegye meg a szükséges változtatásokat.
20. Ha megfelelőnek vagy szükségesnek tartom, javaslom ügyfeleimnek, hogy vegyék igénybe más szakemberek szolgáltatásait is.
21. Megteszem a megfelelő lépéseket, hogy értesítsem a hatóságokat, amennyiben az ügyfél olyan szándékát tárja fel, ami veszélyeztetheti a saját vagy mások biztonságát.
22. Az ügyfeleim információit bizalmasan kezelem, hacsak az ügyfél erről másképp nem rendelkezik, vagy a törvény nem kívánja úgy.



23. Az ügyfél engedélye nélkül nem használom a nevét, mint ügyfelet vagy mint referenciát, sem más információt, mely alapján azonosítható.
24. A coaching partner engedélye nélkül nem adok át személyes információt a megrendelőnek.
25. Arra törekszem, hogy elkerüljem az érdekek ütközését köztem és az ügyfelem között.
26. Amennyiben bármilyen érdekellentét van vagy potenciálisan lehet köztem és az ügyfelem között, nyíltan vállalom azt és megbeszélem az ügyfelemmel, hogyan kezeljük úgy, hogy az neki a legjobb legyen.
27. Csak akkor megyek bele bármilyen barter üzletbe vagy munkám nem anyagi jellegű megtérítésébe, ha coaching kapcsolatomat ez nem érinti.

ÉS HA MINDEZEK UTÁN ÚGY ÉRZI, HOGY COACH-RA VAN SZÜKSÉGE ...

**Dr.Kunos István**, kvalifikált coach  
<http://www.professionalcoaching.hu/>  
[szvkunos@uni-miskolc.hu](mailto:szvkunos@uni-miskolc.hu)  
+36 20 3290353

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2002. 5. old.
- [2] <http://www.coachkor.eu/coaching.html>
- [3] KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009. 21-23. old.
- [4] PASSMORE, J.: Excellence in Coaching. London, Kogan Page, 2006.
- [5] KUNOS, I.: A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest, 2010. 4. old.
- [6] <http://www.gips.org/assets/files/Learning/ProfessionalDevelopment/PDInformation/Joyce%20&%20Showers.pdf>
- [7] <http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm>
- [8] International Coaching Federation (ICF), 2004.
- [9] <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>
- [10] Business Coach Szakmai Közösség, Budapest
- [11] KUNOS, I.: Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.:Komócsin Laura,Budapest, Manager Kiadó. 2010. 117-118. old.
- [12] KUNOS,I. - KOMÓCSIN,L.: Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest, 2009.

- [13] 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.
- [14] 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.