
Sanna-Mari Renfors

Monikulttuurinen coaching osana henkilöstön kehittämistä

Suomalainen työelämä ja työpaikat kansainvälistyvät ja monikulttuuristuvat. Työn liikkuvuus lisääntyy, samoin ulkomaalaistaustaisten yritysten määrä Suomessa. Tämän vuoksi kansainvälisyys ja monikulttuurisuus asettavat kaikille työelämän toimijoille uudenlaisia vaatimuksia. Tämä on suuri haaste erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Työelämän kulttuuritaustojen monimuotoistuminen edellyttääkin organisaatioilta uudenlaisia tapoja suunnitella, organisoida ja kehittää henkilöstöön liittyviä käytäntöjä sekä syvällisempää kulttuurienvälistä ymmärrystä.

Coaching on henkilöstön kehittämismenetelmä, jonka avulla pyritään asiakkaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja pysyvään muutokseen hänen toimintatavoissaan. Coaching-alan kattojärjestö International Coaching Federation (2020) eli ICF määrittää coachingin coachin ja asiakkaan väliseksi kumppanuudeksi ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen. Organisaatioiden henkilöstöstrategioiden muovaaminen globalisoituvan työelämän tarpeisiin on johtanut monikulttuurisen coachingin (*cross-cultural coaching*) yleistymiseen (Boyeesen 2015; Wilson 2013). Monikulttuurinen coaching on noussut esille omana coaching-alanaan tilanteissa, joissa kulttuurin vaikutus on tunnistettu merkitykselliseksi henkilöstön henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehittämisessä.

Coachit kohtaavatkin yhä enemmän tilanteita, joissa heidän odotetaan työskentelevän eri kansallisuuksia ja kulttuureita edustavien asiakkaiden kanssa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Coachin on siten tärkeä tuntea kulttuurin rooli ja kulttuurisidonnaiset näkökulmat, jotka ovat yhteydessä omaan ja asiakkaan tapaan

tehdä töitä. Coachin tulee ymmärtää kulttuurisidonnaisten näkökulmien erot ja hyödyntää näitä tukiessaan asiakasta tämän tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöin coach muokkaa coaching-prosessia ja käyttämiänsä coaching-tekniikoita kulttuurista johtuvien tarpeiden mukaisesti huomioimalla, miten nämä ovat linjassa asiakkaan kulttuurisen taustan kanssa (Coultas ym. 2011; Milner ym. 2013). Tämä on erittäin tärkeää, sillä esimerkiksi Salomaa (2017) on todennut coaching-prosessin ja -tekniikoiden muokkaamisen lisäävän coachingin onnistumista.

Kuten Boyeesen (2015), Milner ja kumppanit (2013) sekä Plaister-Ten (2013) ovat todenneet, coachin ymmärrystä kulttuurin vaikutuksesta on lisättävä alan kasvaessa, koska se on laadukkaan monikulttuurisen coachingin ytimessä. On tärkeää tiedostaa, miten kulttuuri vaikuttaa coachingiin ja miten se tulisi huomioida coaching-prosessissa osallistujien edustaessa eri kulttuureita (Barosa-Perreira 2014; Roth 2017). Monilla coacheilla on kuitenkin liian vähän tietoa tai työkaluja, jotka tukisivat heidän toimintaansa monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Siksi tämän katsauksen tavoitteena on tuoda esille kulttuurin rooli coaching-prosessissa ja herätellä ajatuksia aiheesta. Ymmärtäessään kulttuurin vaikutuksen coachit voivat suunnitella tehokkaita ja vaikuttavia sekä asiakkaan tarpeita vastaavia prosesseja.

Coaching ohjausmuotona

Coachingin keskiössä on asiakkaan potentiaalın käyttöönotto suorituksen parantamiseksi, työskentelyn tiivis prosessimaisuus ja tarkasti rajatut tavoitteet. Coach auttaa asiakasta asettamaan tavoitteen, luomaan toimintasuunnitelman, aloittamaan toiminnan, monitoroimaan ja arvioimaan tätä sekä arvion perusteella muuttamaan toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin asiakkaan itsesääätelyosaaminen lisääntyy, ja tuloksena voi olla merkityksellinen myönteinen muutos (Grant 2012). Jotta asiakas saavuttaa tavoitteensa, coaching-prosessissa on tapahduttava oppimista. Kyseessä on siis oppimisprosessi, jossa oppiminen tapahtuu asiakkaan tutkiessa ja muuttaessa omia käsityksiään (Griffiths & Campbell 2009; Ristikangas 2008). Coach ei anna asiakkaalle valmiita vastauksia vaan auttaa asiakasta oppimaan ja määrittämään omat ratkaisunsa yhteistoiminnan sekä ajattelua stimuloivien ja reflektioprosessin laukaisevien kysymysten avulla.

Coachingia tarkastellaan yleensä coachin tai asiakkaan toiminnan, coachin ja asiakkaan välisen suhteen, coaching-prosessin tai coachingin tulosten sekä vaikutusten kautta (Bennett 2006; Fillery-Travis & Passmore 2011). Tarkastelun keskipisteenä on usein se, miten coach työskentelee asiakkaan kanssa. Tällöin luodaan erilaisia coaching-prosessin rakennetta jäsentäviä malleja ja näihin liittyviä akronyymejä prosessin toteuttamisesta sekä arvioidaan mallien toimivuutta (ks. Brown & Grant 2010; Dembkowski & Eldridge 2003; Grant 2011; Whitmore 2004). Nämä mallit toimivat coachin oppaina ja muistin apuna hänen rakentaessaan tapaamisiaan eli sessioitaan asiakkaan kanssa, jotta keskustelu keskittyisi tavoitteisiin eikä ajautuisi näiden ohi. Mallit tuovat myös läpinäkyvyyttä siihen, mitä coaching-session aikana oikeastaan tapahtuu.

Monikulttuurinen coaching käsitetään prosessiksi, jossa coach ja asiakas edustavat eri kansallisuuksia (Milner ym. 2013). Laajemman määritelmän (Boyeesen 2015; Plaister-Ten 2009) mukaan monikulttuurinen coaching voidaan ymmärtää tietoisuuden lisäämiseksi niistä merkityksistä, jotka liitämme kulttuuri-identiteettimme, ja näiden aiheuttamista haasteista monikulttuurisessa työympäristössä. Tällöin monikulttuurisen coachin roolina on auttaa asiakkaita huomaamaan kulttuurin mahdollinen vaikutus monimuotoisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kulttuurin huomiointi coaching-prosessissa

Hofstede (1980; 2001) määrittelee kulttuurin käsitteen mielen ohjelmoinnin kautta: kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa ihmisryhmät toisistaan. Tarkasteltaessa monikulttuurista coachingia viitataan usein Hofsteden (1980; 2001) viiden kulttuurisen dimension malliin. Dimensiot ovat seuraavat: 1) valtaetäisyys eli sosiaalinen eriarvoisuus, 2) yhteisöllisyys – yksilöllisyys eli yksilön ja ryhmän välinen suhde, 3) feminiinisyys – maskuliinisuus eli pojaksi ja tytöksi syntyminen sosiaaliset seuraukset, 4) epävarmuuden välttäminen eli tunteiden ilmaisemiseen liittyvät käsittelytavat ja 5) pitkäjänteisyys – lyhytjänteisyys eli huomion kiinnittäminen tulevaisuuteen tai nykyisyyteen ja menneeseen.

Dimensioiden kautta voidaan hahmottaa monikulttuurista coaching-prosessia ja eri kulttuureita edustavien asiakkaiden reaktioita prosessissa. Esimerkiksi Abbott (2010) sekä Coultas ja kumppanit (2011) suosittelevat kulttuurisia dimensioita työ-

kaluiksi monikulttuurisille coacheille heidän suunnitellessaan coaching-prosessia ja tekniikoita. Couch ja Rose (2020) perustelevat kulttuuristen dimensioiden hyödyntämistä sillä, että eri maissa coachingissa korostetaan erilaisia näkökulmia, jotka nousevat kulttuurista ja ovat pitkälti yhteydessä näihin dimensioihin.

Ymmärrys kulttuurin vaikutuksesta on tärkeää myös siksi, että coachingin juuret ovat niin sanotussa länsimaisessa kulttuurissa. Kuten Nangalia ja Nangalia (2010) toteavat, idän ja lännen kulttuureissa ajatellaan eri tavalla, ja niissä on erilaiset, vuosisatojen saatossa muotoutuneet arvot ja uskomukset. Vaikka pohjoisamerikkalaiset teorit ja mallit eivät ole suoraan sovellettavissa muissa kulttuureissa, niitä hyödynnetään laajasti eri puolilla maailmaa. Coachin tulee toiminnassaan huomioida, että länsimaisesta kulttuurista peräisin olevat mallit ja tekniikat eivät välttämättä sovi yhteen muiden kulttuurien arvojen ja toimintatapojen kanssa.

Coachin on tärkeää ymmärtää erityisesti yksilökeskeisten ja yhteisöllisten kulttuurien eroja (ks. Hofstede 1980; 2001). Coachingin taustan ollessa yksilökeskeisessä kulttuurissa coaching nähdään tavoite- ja suoritusorientoituneeksi prosessiksi, jossa tavoitteena on asiakkaan autonomian ja voimavarojen kasvattaminen sekä yksilön potentiaalin löytäminen ja toteuttaminen. Länsimaisia teorioita ja tekniikoita ei voida välttämättä soveltaa niissä kulttuureissa, joissa yksilön sijaan korostetaan yhteisön tarpeita ja ajatusta siitä, että yksilö ohjautuu ulkoapäin (Abbott ym. 2013; Plaister-Ten 2009; 2013). Lisäksi monikulttuurisessa coachingissa tulee huomioida asiakkaan käsitys siitä, kuinka suuri muutos ja kehitys ovat ylipäänsä mahdollisia. Coachin on muistettava, että myös tavoiteorientaatio vaihtelee kulttuurien välillä, minkä vuoksi tavoitteen asettaminen saattaa olla yksi monikulttuurisen coachingin haasteista.

Nangalian ja Nangalian (2010) mukaan länsimaissa coaching käsitetään kumppanuudeksi, kun taas itämaisessa kulttuurissa coachia ei käsitetä asiakkaan tasa-arvoiseksi kumppaniksi vaan sosiaalisessa hierarkiassa korkeammalla olevaksi arvostetuksi opettajaksi, neuvonantajaksi ja mentoriksi. Tämän vuoksi asiakas voi odottaa coachilta ohjausta ja neuvoja haasteisiinsa eikä rohkaisua ajattelemaan ja oivaltamaan itse. Itämaisessa kulttuurissa coachin on huomioitava myös sosiaalisen kontekstin vaikutus. Asiakas saattaa esimerkiksi pohtia tarkkaan toimintansa seurauksia muille ennen sitoutumistaan tavoitteisiin, sillä hän näkee itsensä osana yhteisöä eikä itsenäisenä yksilönä.

Lisäksi monikulttuurisessa coachingissa on kiinnitettävä huomiota kulttuurisidonnaiseen tapaan antaa ja vastaanottaa palautetta sekä tiettyjen tunteiden ja haasteiden käsittelystä aiheutuvaan kasvojen menetykseen (Milner ym. 2013). Yksilökeskeisessä kulttuurissa arvostetaan yksilöön kohdistuvaa palautetta. Yhteisöllisessä kulttuurissa puolestaan ei voida käydä suoraa keskustelua yksilön suorituksesta, vaan palautteen tulisi koskea ryhmän toimintaa. Yhteisöllisissä kulttuureissa yksilöön kohdistuva palaute ei siten ole tervetullutta: se nähdään henkilökohtaiseksi kritiikiksi tai jopa yksilöä vastaan kohdistetuksi hyökkäykseksi (Coultas ym. 2011; Peterson 2007).

Käytännön työkaluja monikulttuuriselle coachille

Perinteiset coaching-mallit eivät ole riittävän tehokkaita hyödynnettäviksi monikulttuurisessa coachingissa, koska ne eivät huomioi toimijoiden ja toimintaympäristön monimuotoisuutta. Siksi on luotu erilaisia viitekehyksiä ymmärryksen lisäämiseksi kulttuurin roolista coaching-prosessissa. Yksi merkittävimmistä monikulttuurisen coachin viitekehysistä on Rosinskin (2003) kulttuuriorientaatioiden viitekehys (taulukko 1), jossa on huomioitu Hofsteden (1980; 2001) kulttuuriset dimensiot. Viitekehysten tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ja vertailemaan kulttuureita. Se sisältää erilaisia kulttuuriorientaatioita, jotka on ryhmitelty seitsemään kategoriaan. Esimerkiksi esihenkilöt ja coachit voivat hyödyntää näitä kategorioita pyrkiessään kehittämään henkilöstövoimavaroja.

Taulukko 1. Kulttuuriorientaatioiden viitekehys (Rosinski 2003; 2011)

Kategoria	Kulttuuriorientaatioita kuvaavat dimensiot
Vallantunne ja vastuullisuus	Kontrolli: Ihmisillä on valta tehdä haluamiaan asioita omassa elämässään. Harmonia: Ihmiset pyrkivät tasapainoon ympäristönsä kanssa. Nöyryys: Ihmiset hyväksyvät väistämättömiä rajoituksia elämässään.
Ajanhallinta	Vähäinen: Aikaa tulee hallita tarkkaan, sillä sitä on vähän. Runsas: Aikaa on runsaasti, minkä vuoksi voi rentoutua. Monokroninen: Keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Polykroninen: Keskitytään moneen asiaan kerrallaan. Menneisyys: Menneisyydestä tulee oppia, sillä se on nykyisyyden kannalta olennaista. Nykyisyys: "Tässä ja nyt" -asenne on tärkeä. Tulevaisuus: Visio on tärkeä pitkällä aikavälillä.
Identiteetin ja tarkoituksen määrittely	Olla: Painotetaan elämistä itsessään ja ihmissuhteiden kehittämistä. Tehdä: Keskitytään saavutuksiin. Yksilöllinen: Painotetaan yksilön ominaisuuksia ja tekemistä. Kollektiivinen: Painotetaan ryhmään kuulumista.
Organisaatioon liittyvät järjestelyt	Hierarkkinen: Yhteiskunta ja organisaatiot ovat sosiaalisesti kerrostuneita toimiakseen kunnolla. Tasa-arvoinen: Eri rooleissa toimivat ihmiset ovat keskenään tasa-arvoisia. Universaali: Kaikki tapaukset ja prosessit ovat yleispäteviä. Erytynen: Kaikki tapaukset ovat yksilöllisiä, yksittäisten ratkaisujen räätälöinti on mahdollista. Pysyvyys: Toimintaympäristö on muuttumaton. Muutos ja kunnianhimo ovat tuhoavia. Muutos: Toimintaympäristö on dynaaminen, innovatiivinen ja joustava. Kilpailullisuus: Menestystä edistetään kilpailun kautta. Yhteistyö: Menestystä edistetään keskinäisen tuen ja tiedon jakamisen kautta.
Oma reviiiri ja rajat	Suojeleminen: Omat ajatukset ja tunteet pidetään omina sekä fyysinen etäisyys suurena. Jakaminen: Luodaan tiiviitä suhteita jakamalla ajatuksia, tunteita ja fyysistä tilaa.
Viestintä	Korkea konteksti: Luotetaan epäsuoraan viestintään. Matala konteksti: Viestitään suorasti ja yksityiskohtaisesti. Suora: Tuodaan asia esille, vaikka se loukkaisi vastaanottajaa. Epäsuora: Asia tuodaan epäsuorasti esille väärinymmärryksen uhalla, jotta se ei loukkaisi vastaanottajaa. Affektiivinen: Viestinnässä näytetään tunteita. Henkilökohtainen yhteys on tärkeää. Neutraali: Viestinnässä painotetaan täsmällisyyttä ja puolueettomuutta. Formaali: Noudatetaan tiukkoja ohjeita ja rituaaleja. Epäformaali: Toimitaan spontaanisti.
Ajattelutapa	Deduktiivinen: Korostetaan käsitteitä, teorioita. Loogisen päättelyn kautta saavutetaan käytännön ratkaisut. Induktiivinen: Kokemuksen ja intuition kautta muodostetaan malleja ja teorioita. Analyttinen: Kokonaisuus pilkotaan pienemmiksi osiksi. Systeeminen: Osat kootaan suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Viitekehyksen pohjalta Gilbert ja Rosinski (2008) ovat laatineet myös kulttuuri-orientaatio-työkalun, jonka avulla coach voi tarkastella kulttuuria osana coaching-prosessia. Kulttuurista orientaatiota arvioidaan kyselyllä, jossa on listattu erilaisia kulttuurin määrittämiä tapoja ajatella, tuntea ja toimia. Näistä vastaajat valitsevat omaa orientaatiotaan lähinnä olevat vaihtoehdot. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää keskustelun tukena coaching-sessioiden aikana.

Coultas ja kumppanit (2011) kehittivät monikulttuuriseen coachingiin DELTA-viitekehyksen. Sen perusajatuksena on tavoitteen asettamisen ja palautteen antamisen erojen huomiointi erityisesti yksilöllisten ja yhteisöllisten kulttuurien välillä. Monikulttuuriset coachit kohtaavat haasteita juuri näillä kahdella coachingin osa-alueella. Coultas ja kumppanit (2011) antavat monikulttuuriselle coachille esimerkiksi seuraavat ohjeet:

- Sovita palautteen antaminen ja toiminnan muutoksen perustelut asiakkaan kulttuuriseen orientaatioon sopiviksi.
- Vahvasti epävarmuutta välttävässä kulttuureissa: keskity palautteen annossa yleiseen toimintaan sekä toimintaprosesseihin ja anna kielteistä palautetta hyvin sensitiivisesti.
- Rohkaise asiakasta osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa asiakkaalle voi antaa valmiita tavoitteita, joita sitten mukautetaan yhdessä.

Yksi monikulttuurisen coachingin viitekehysistä on Lawin (2013) kehittämä universaali integroitu viitekehys. Se painottaa muiden ja oman kulttuurin arvostamista sekä kulttuurien välistä tunneälyä, sillä kulttuuri on läsnä kaikissa coaching-suhteissa. Coachin on kehitettävä viitekehyksen eri osa-alueita eli henkilökohtaista, sosiaalista, kulttuurista ja ammatillista kompetenssiaan, mikäli hän toimii monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Lisäksi viitekehyksessä painotetaan oppimista ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä – coach ja asiakas oppivat yhdessä prosessin aikana. Näitä kompetensseja arvioidaan täyttämällä itsearviointilomake.

Barosan ja Pereiran (2014) sekä Couchin ja Rosen (2020) mukaan olisi tärkeää vertailla International Coaching Federationin (ICF) coachin ydintaitoja Hofsteden (1980; 2001) kulttuuristen dimensioiden sisältöön. Couch ja Rose (2020) ehdottavatkin, että monikulttuurisen coachin ydintaitoihin sisällytettäisiin seuraavat asiat:

- Coachin rakentaessa luottamusta ja turvallisuutta asiakkaan kanssa hänen tulisi kehittää tietoisuutta myös niistä merkityksistä, jotka asiakas liittää kulttuuri-identiteettiinsä.
- Kuunnellessaan asiakasta aktiivisesti coachin tulisi huomioida asiakkaan kielitaidon ja kulttuurin vaikutus siihen, miten avoimesti asiakas kertoo ja ilmaisee tunteitaan.
- Herättäessään vaikuttavan kysymisen avulla tietoisuutta coachin tulisi keskittyä helposti ymmärrettäviin kysymyksiin ja tiedostaa, millainen on vaikuttava kysymys kyseisessä kulttuurissa.
- Coachin ei tulisi nostaa esille asioita, jotka ovat asiakkaan kulttuurissa tabuja tai johtavat kasvojen menetykseen.

Lopuksi

Coachin oman kulttuuritietoisuuden kehittäminen on lähtökohta asiakkaan arvostamiselle ja kunnioittamiselle. Tämä tukee coachia hänen mukauttaessaan toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, mikä samalla parantaa prosessin onnistumismahdollisuuksia. Lisäksi coachin tulee ymmärtää, miten hänen oma kulttuurinsa vaikuttaa häneen ja sitä kautta vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Coachin on huomioitava, etteivät yksilöiden väliset erot johdu ainoastaan kulttuurista (ks. Barosa-Perreira 2014; Rojon & McDowall 2010). Tämän katsauksen painopiste on ollut monikulttuurisessa coachingissa, mutta coachin on pyrittävä ottamaan asiakas huomioon ainutlaatuisena ja kokonaisena yksilönä. Lisäksi katsauksessa on keskitytty kansalliseen kulttuuriin (ks. Hofstede 1980; 2001), mutta coachin on tärkeää huomata, että kulttuurit kehittyvät myös organisaatioiden ympärille ja organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan.

Monikulttuurista coachingia voidaan tarkastella monista lähtökohdista. Lähestymistavan valinnasta riippumatta coachin on tärkeää tuntea kulttuurin merkitys ja kulttuurisidonnaiset näkökulmat, jotka ovat yhteydessä hänen itsensä ja asiakkaan työskentelytapaan sekä toimintaympäristöön. Olennainen kysymys monikulttuurisessa coachingissa onkin, miten kulttuuri vaikuttaa sekä coachin että asiakkaan tapaan hahmottaa ja ymmärtää maailmaa ja työelämää.

Kirjoittaja

Sanna-Mari Renfors

FT, tutkijayliopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu

sähköposti: sanna-mari.renfors@samk.fi

twitter: @SannaRenfors

Kirjallisuus

- Abbott, G.** (2010) Cross cultural coaching: A paradoxical perspective. Teoksessa E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (toim.) *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: Sage, 324–340.
- Abbott, G., Gilbert, K. & Rosinski, P.** (2013) Cross-cultural working in coaching and mentoring. Teoksessa J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (toim.) *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. West Sussex, UK: Wiley Blackwell, 483–500.
- Barosa-Pereira, A.** (2014) Building cultural competencies in coaching: Essay for the first steps. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture* 5 (2), 98–112. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21141>
- Bennett, J. L.** (2006) An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 58 (4), 240–249. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.58.4.240>
- Boyeesen, L.** (2015) Cross-cultural coaching. Teoksessa D. Riddle, E. Hoole & E. Gullette (toim.) *The center for creative leadership handbook of coaching in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 241–288.
- Brown, S. W. & Grant, A. M.** (2010) From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 3 (1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/17521880903559697>
- Couch, S. & Rose, S.** (2020) Coaching culturally different members of international business teams – the role of cultural intelligence. *International Coaching Psychology Review* 15 (1), 59–77.

- Coultas, C. W., Bedwell, W. L., Burke, C. S. & Salas, E.** (2011) Values sensitive coaching: The DELTA approach to coaching culturally diverse executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63 (3), 149–161. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0025603>
- Dembkowski, S. & Eldridge, F.** (2003) Beyond GROW: A new coaching model. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 1 (1), 21.
- Fillery-Travis, A. & Passmore, J.** (2011) A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 4 (2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Gilbert, K. & Rosinski, P.** (2008) Accessing cultural orientations: The online cultural orientations framework assessment as a tool for coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 1 (1), 81–92. <https://doi.org/10.1080/17521880701878018>
- Grant, A. M.** (2011) Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist* 7 (2), 118–126.
- Grant, A. M.** (2012) An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review* 7 (2), 146–165. <https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch7>
- Griffiths, K. & Campbell, M. A.** (2009) Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 7 (2), 16–30.
- Hofstede, G.** (1980) *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.** (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- International Coaching Federation** (2020) *Coaching-tietopankki*. <https://www.icffinland.fi/tietopankki/> (luettu 20.12.2020)
- Law, H.** (2013) *The psychology of coaching, mentoring and learning*. West Sussex, UK: Wiley Blackwell.
- Milner, J., Ostmeier, E. & Franke, R.** (2013) Critical incidents in cross-cultural coaching: The view from German coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 11 (2), 19–32.

- Nangalia, L. & Nangalia, A.** (2010) The coach in Asian society: Impact of social hierarchy on the coaching relationship. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 8 (1), 51–66.
- Peterson, D. B.** (2007) Executive coaching in a cross-cultural context. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 59 (4), 261–271.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.4.261>
- Plaister-Ten, J.** (2009) Towards greater cultural understanding in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 3, 64–81.
- Plaister-Ten, J.** (2013) Raising culturally-derived awareness and building culturally-appropriate responsibility: The development of the Cross-Cultural Kaleidoscope. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 11 (2), 53–69.
- Ristikangas, M.-R.** (2008) Työnohjaus ja coaching – samaa ohjausperhettä. *Osviitta* 3/2008, 4–11.
- Rojon, C. & McDowall, A.** (2010) Cultural Orientations Framework (COF) assessment questionnaire in cross-cultural coaching: A cross-validation with Wave Focus Styles. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 8 (2), 1–26.
- Rosinski, P.** (2003) Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate & professional differences. Lontoo: N. Brealey.
- Rosinski, P.** (2011) Global coaching for organizational development. *International Journal of Coaching in Organizations* 8 (2), 49–66.
- Roth, A.** (2017) Coaching a client with a different cultural background – does it matter? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 15, 30–43.
- Salomaa, R.** (2017) Coaching of international managers: Organizational and individual perspectives. *Acta Wasaensia* 372. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Whitmore, J.** (2004) Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, W.** (2013) Coaching with a global mindset. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* 11 (2), 33–52.