

Aaltonen Heli - Loppuraportti

Vuonna 2015 olen tehnyt Åbo Akademin säätiön ja Työsuojelurahaston apurahojen turvin postdoc-tutkimusta sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa (*Gender and Coaching. Vertaileva tutkimus sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa Suomessa ja Belgiassa.*) Tutkimuskysymykseni ovat hankkeen aikana tarkentuneet samoin kuin yhteistyökumppanit. Tutkimushypoteesini oli, että sekä biologisella että sosiaalisella sukupuolella on aina merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja erityisesti työnohjaajan ja työnohjattavan välisessä ohjaussuhteessa on kyse sitten yksilö- tai ryhmäohjauksesta (Schigl 2012). Keväällä 2014 tein sähköpostitse toteutetun kyselytutkimuksen Turun arkkhiippakunnan 42 työnohjaajalle. Sen pohjalta tein tutkielman Coach of Leaders and Teams-kurssille (Aaltonen 2014). Tämän suppeahkon tutkimuksen tulokset kertoivat, että varsin harvat työnohjaajat ovat tietoisia sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa.

Postdoc-tutkimuksessa kysymyksiäni olivat, 1) ovatko työnohjaajat ja coachit tietoisia sukupuolen merkityksistä ohjaustyössään?¹ 2) Jos ovat, millaisia vaikutuksia sillä on ohjausprosessiin? 3) Jos eivät ole tietoisia, millaisia vaikutuksia sillä on ohjausprosessiin? Halusin myös tarkastella 4) millaisia mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia työnohjaajien sukupuolen merkityksiin liittyvissä käsityksissä ja työnohjauksen käytännöissä olisi suomalaisten ja belgialaisten ohjaajien välillä.

Tutkimukseni yhteistyökumppaneita Suomessa olivat Suomen työnohjaajat ry (STOry), jolla on noin 1 800 jäsentä sekä Kirkon koulutuskeskus, joka kouluttaa ja pitää yhteyttä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon noin 400 työnohjaajaan.² Alustava yhteistyökumppani Belgiassa oli International Coaching Federationin (ICF) Belgian jäsenistö.³ ICF-Belgian johtokunta ei kuitenkaan hyväksynyt sähköisen kyselyni alustavaa versiota. Uudeksi yhteistyökumppaniksi löytyi kesän 2016 aikana European Mentoring and Coaching Federation (EMCC), jolla on noin 5 000 jäsentä 25 Euroopan maassa ja muutamia myös Euroopan ulkopuolella (yht. 67 maassa).⁴ Heidän tutkimuskomiteansa hyväksyi kyselyni. Tämä prosessi on kuitenkin jonkin verran hidastanut alkuperäistä tutkimusaikatauluani. Tutkimuksen nimi muuttui ja se on yhteistyökumppanin vaihdon jälkeen:

¹ Käytän tutkimuksessani englanninkielistä termiä coach, koska kyse on englanninkielisestä yhdistyksestä ja sen jäsenistä. Suomessa käytetään sekä coach- että valmentaja-termejä.

² <http://www.suomentyonohjaajat.fi/> (30.1.2016), <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content22A36B> (30.1.2016).

³ <http://www.coachfederation.be/en/> (30.1.2016).

⁴ <http://www.emccouncil.org/> (30.1.2016).

Gender and Coaching. Vertaileva tutkimus sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa Suomessa ja muissa Euroopan maissa./ Gender and Coaching. A Comparative Research Concerning the Significances of Gender in Coaching in Finland and in Other European Countries.

Olen tietoinen, että monien mielestä työnohjouksen ja coachingin välillä on suuria eroja eikä niitä voi sen tähden vertailla keskenään.⁵ Olen toiminut työnohjaajana vuodesta 1999, organisaatiokonsulttina vuodesta 2001 ja coachina vuodesta 2014. Lisäksi olen toiminut pappina vuodesta 1989 ja siksi käynyt lukuisia sielunhoito- ja neuvontakeskusteluja. Kaikkia näitä on mahdollista tehdä erilaisten viitekehysten mukaan (psykodynaaminen, ratkaisukeskeinen, systeeminen, konstruktivistinen jne.)tai yhdistelemällä niitä. Olen kuitenkin omakohtaisen kokemuksen myötä havainnut, että sukupuoliosaamisen tietoisuus ja taidot ovat yhtä vahvoja tai yhtä heikkoja kaikilla e.m. aloilla. Itävaltalaisissa tutkimuksissa (Abdul-Hussain et al. 2009, Abdul-Hussain 2012, Schigl 2012) sukupuoliosaamisen ja gendersensitiivisyyden tuloksia pyritäänkin soveltamaan niin työnohjouksen, coachingin, psykoterapian kuin perheneuvonnan koulutuksiin ja käytäntöihin. En ole nähnyt tutkimuksessani ongelmaa vertailla työnohjausta ja coachingia keskenään nimenomaan sukupuolentutkimuksen näkökulmasta.

Yhteistyökumppaneita ja myös työni tukijoita ovat olleet sukupuolen tutkimuksen professori Harriet Silius ja sosiologian professori Susan Sundback Åbo Akademiassa sekä organisaatiopsykologian professori Jeroen Stouten ja sukupuolentutkimuksen ja sosiologian professori Veerle Draulans K.U. Leuvenin yliopistossa Belgiassa.

Viitekehysesni ja tulosten analyysin metodi oli intersektionaalinen (Lykke 2010, Buikema et al. 2011, Crenshaw 1989) eli halusin tarkastella, miten sukupuoli, ikä, luokka, etnisuus, koulutus, asuinpaikka jne. vaikuttavat työnohjaajien käsityksiin sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa. Menetelminä olen käyttänyt kvantitatiivista tutkimusta sähköisen kyselyn muodossa sekä syventänyt tutkimusta haastatteluilla sekä haastateltujen pitämällä päiväkirjoilla eli kvalitatiivisen menetelmän keinoin. Omia kokemuksiani työnohjauksesta ja coachingista olen hyödyntänyt etnografisen menetelmän avulla. Luonteeltaan tutkimus on interdisiplinääristä työelämän sekä sukupuolen tutkimusta.

⁵ <http://www.suomentyonohjaajat.fi/> (30.1.2016), <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content290EFD> (30.1.2016), <http://www.coaching-yhdistys.com/> (30.1.2016).

Sähköinen kyselyni sisälsi kysymyksiä perustiedoista, kuten sukupuoli, ikä, kansallisuus, asuinalue, koulutus, teoreettinen viitekehys työnohjauksessa sekä miten asiakkaat ovat ohjautuneet juuri tälle työnohjaajalle. Seuraavaksi kartoitin asenteita tasa-arvoon naisten ja miesten välillä. Työnohjauskäytäntöjen kysymykset liittyivät mm. keskustelujen aiheisiin, puhumisen määrään, oman käyttäytymisen havainnointiin vastakkaisen tai saman sukupuolen edustajien kanssa. Myös ihastuminen, sukupuoliroolit, kulttuurin ja uskonnon merkitys sisältyivät kysymysvalikkoon. Lopuksi esitin erilaisia mahdollisia ns. sukupuolivähemmistöihin liittyviä tilanteita työnohjauksessa ja työnohjaajan todellista tai kuviteltua käyttäytymistä niissä. Kirkon työnohjaajilta kysyin lisäksi muutamia lisäkysymyksiä asenteista ja niiden mahdollisesta muutoksesta naisten pappeuteen sekä sukupuolivähemmistöihin liittyen. Sähköinen kysely on toteutettu Åbo Akademin E-lomakesysteemin avulla, jonka turvin mm. vastaajien anonymiteetti on ollut mahdollista säilyttää. E-lomakesysteemin avulla on ollut mahdollista ristiintaulukoida nominaaliskaalojen muuttujia Likert-skaalojen muuttujien kanssa sosiologian tutkimuksessa usein käytetyn SPSS- systeemin avulla. Lisäksi ohjelma on mahdollistanut tulosten tarkastelun myös Excel-taulukoiden sekä graafien muodossa.

Huhti- toukokuussa 2015 lähetin STOryn ja Kirkon koulutuskeskuksen kautta kahteen kertaan saatteen kera linkin sähköiseen kyselyyni kirkon työnohjaajille sekä STOryn jäsenistölle. Marraskuussa 2015 linkki ja saate sähköiseen kyselyyni lähtivät EMCC:n jäsenille. Kysely sisälsi kirkon työnohjaajille 51, STOryn jäsenille 48 ja EMCC:n jäsenille 57 kysymystä tai väittämää. Jatkokysely STOryn ja kirkon työnohjaajille lähetettiin joulukuun alussa. Jatkokysely sisälsi 24 kysymystä tai väittämää. Muistutusta eikä jatkokyselyä ollut mahdollista EMCC:n kautta lähettää.

Kirkon työntekijöitä kyselyyn vastasi 26 %, (N= 106). Kirkon työnohjaajista 33 % kuului myös Suomen työnohjaajat ry:hyn (he vastasivat kuitenkin vain kirkon työnohjaajille osoitettuun kyselyyn). Suomen työnohjaajat ry:n jäsenistön vastausprosentti jäi alhaiseksi, 4,5 % (N=83) kuten usein sähköisissä kyselyissä. Kirkon koulutuskeskuksen työntekijä lähetti pelkästään saatteeni ja linkin kyselyyn kirkon työnohjaajille kun taas STOryn toiminnanjohtaja järjestön normaalin toimintatavan mukaan liitti kyselyni sähköisen uutiskirjeen joukkoon. EMCC:llä on 25 maalla omat kotisivunsa, mutta organisaation englanninkieliset uutiset ja viestit ilmestyvät myös niille automaattisesti. Lisäksi jäsenet saavat suoraa sähköpostia oman maansa EMCC-presidentiltä. Kyselyni kulki näitä reittejä. Vastausprosentti oli 1,8 % (N=90). Näyttää siltä, että kirkon työnohjaajat, joita oli vähiten, vastasi ahkerimmin. Myös kyselyn lähettämisen tavalla saattaa olla merkitystä, kyselyni kielellä eli englannilla sekä omalla äidinkielellä EMCC:n kohdalla saattaa myös olla merkitystä. Saateteksteistä kävi ilmi, että olen teologian tohtori. Sillä on mahdollisesti ollut

vaikutusta niin vastaamiseen kuin vastaamatta jättämiseen. Kyselyni aihe on myös saattanut aiheuttaa ihmetystä. Mainitsin jo aiemmin, että ICF-Belgia kieltäytyi kyselystä. Nämäkin seikat kertovat jotain sukupuoleen liittyvistä käsityksistä ja merkityksistä työnohjauksessa ja coachingissa. Kyselyni vastausten määrää voidaan silti pitää kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta validina ja syventävää informaatiota olen saanut haastattelujen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta.

Kyselyni tulokset kertovat, että työnohjaus Suomessa sekä EMMC:n jäsenten coachaus on vahvasti sukupuolittunutta. Tätä termiä käytetään silloin, kun jommankumman sukupuolen edustajia on enemmistö. Se tarkoittaa kyselyni mukaan mm. sitä, että 84 % STOrY:n jäsenistöstä, 64 % kirkon työnohjaajasta ja EMCC:n coacheista on 60 % naisia. Vastaajien sekä organisaatioiden sukupuolijakaumat olivat suunnilleen samat. Kirkon työnohjaajien asiakkaista noin 76 % ja STOrYn jäsenten asiakkaista 84 % ja EMCC:n asiakkaista 65–70 % on naisia. Nämä tulokset eivät ole yllättäviä, koska sekä kirkon että sosiaali – ja terveysalan työntekijöistä suurin osa on naisia ja mainittujen organisaatioiden asiakkaat koostuvat pääosin kirkon työntekijöistä sekä sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä. EMCC:n vastaajat edustivat 27 kansallisuutta, joista 43 % edusti Iso-Britanniaa. EMMC:n coachien asiakkaista enemmistö on yksityisen sektorin esimiestason naisia.

Tyypillinen kirkon ja STOrYn työnohjaaja ja EMCC:n coachi on 50–59 vuotias hyvin koulutettu nainen, joka asuu kaupungissa. EMCC:ssä oli paljon myös 40–49 vuotiaita coacheja kun taas STOrYlla paljon 60–69 vuotiaita työnohjaajia. Tyypillinen työnohjaaja tai coachi tekee ohjaustyötä osana päätyötään tai sivutoimisesti ja useita eri viitekehyksiä hyödyntäen, STOrYn jäsenistä kuitenkin 24 % tekee päätoimisesti työnohjausta. EMCC:n coacheilla muu työ liittyy koulutuksen, ohjauksen, terapiaan, konsultointiin, mentorointiin jne. Tämä tuli esiin haastatteluissa. Niin kirkon ja STOrYn työnohjaajien kuin EMCC:n coachien asiakkaat ovat enimmäkseen halunneet juuri tämän henkilön työnohjaajakseen tai coachikseen. Työnohjauksessa tai coachingissa käy keskimäärin puolet työnohjaajista ja coacheista.

Kirkon työnohjaajista kaikki kuuluvat kirkkoon. STOrYn jäsenistä 66 % kuuluu kirkkoon ja EMCC:n coacheista 64 % ei kuulu mihinkään uskonnolliseen yhdyskuntaan. Kaikkien e.m. organisaatioiden vastaajat suhtautuvat varsin myönteisesti naisten ja miesten tasa-arvoon sekä seksuaaliseen diversiteettiin.

Täydensin tutkimustani 11 temaattisella haastattelulla Suomessa joko kasvotusten, skypellä tai puhelimitse toukokuusta syyskuuhun 2015 (yksi tammikuussa 2016). Haastatelluista naisia oli yhdeksän ja miehiä kaksi. Haastatelluista kaksi naista ja yksi mies piti tutkimukseen liittyvää havaintopäiväkirjaa syksyllä 2015. EMCC:n vapaaehtoisille haastateltaville tein kymmenen

temaattista haastattelua Skypen välityksellä tai puhelimitse marraskuusta 2015 tammikuuhun 2016. Haastateltavista naisia oli viisi ja miehiä viisi. Haastateltavat ovat myös lupautuneet pitämään tutkimukseen liittyvää havaintopäiväkirjaa helmikuun 2016 puoleenväliin asti. Kaikki haastattelut ovat nauhoitettu ja litteroitu ja ovat tutkijan hallussa.

Haastattelujen avulla on ollut mahdollista syventää tutkimusta. Esimerkiksi haastattelut EMCC:n joidenkin Intiassa asuvien coachien tai niiden, jotka ovat tehneet töitä eri suuntiin kuuluvien muslimien kanssa, toivat esiin esimerkkejä kulttuurin, uskonnon, tradition sekä sukupuolen merkityksistä ohjaustyössä aivan eri tavalla kuin Suomessa, jossa työnohjauksen asiakkaina enimmäkseen on ollut ns. kantasuomalaisia. Iso-Britanniassa asuvien EMMC:n jäsenten haastatteluissa kävi ilmi maantieteellisen asuinpaikan merkitys etnisyyden vaikutuksiin tai puutteeseen coachingissa. Kirkon työnohjaajat ovat tuoneet esiin eri herätysliikkeiden vaikutukset työnohjausprosessiin.

Hypoteesiini ja tutkimuskysymyksiini viitaten, sähköisen kyselyn perusteella ajatus sukupuolisuudesta ja sen laajasta merkityskirjosta työnohjauksessa näyttää olevan monelle suomalaiselle työnohjaajalle vieras. Tulkitsen, että usean vastaajan mielessä sukupuoli ja seksuaalisuus on sama asia. Useat työnohjaajat näyttävät ajattelevan, että kun työnohjattava astuu sisään, työnohjaajan sukupuoli katoaa ja hän muuttuu neutriksi. On opittu, että ammattilainen on neutri. Britt-Marie Perheentuvan perustaman Maria-Akatemian ideologia ja toiminta (Helsingissä ja Tampereella) muodostaa poikkeuksen. Se tekee ohjaus- ja koulutustyötään nimenomaan sukupuolitietoisesti.⁶ Siksi haastattelin myös muutamaa Maria-Akatemian työntekijää.

Ideani tutkimukseni neliportaisuudesta 1) sähköinen kysely, 2) haastattelu ja 3) jatkokysely ja 4) päiväkirja toi toivomiani tuloksia. Oletukseni oli, että kiinnostus tutkimusaiheeseen syvenee näiden myötä. Tarkoitan, että he, jotka vastasivat kyselyyni, olivat jo jonkin verran kiinnostuneita aiheesta. He, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisesti haastateltaviksi, halusivat pohtia sukupuoleen liittyviä kysymyksiä yhdessä. He, jotka pitivät päiväkirjaa, halusivat kehittää itseään ja havaintokykyään sukupuolen ja muiden tekijöiden merkityksistä työnohjauksessa. Ainoastaan sähköinen jatkokysely ei toiminut toivomallani tavalla. Siihen vastasi vain 12 kirkon työnohjaajaa ja yksi STOryn työnohjaaja. Ajankohta eli joulukuu 2015 oli todennäköisesti liian kiireinen sekä liian kaukana kyselyn ensimmäisestä vaiheesta. Lisäksi useat eivät enää muistaneet salanimeään, jolla vastaukset

⁶ Perheentupa 2001, 2010, <http://www.maria-akatemia.fi/maria-akatemia-ry> (30.1.2016).

olisi voinut yhdistää heidän ensimmäisiin vastauksiinsa. Jatkokysely sisälsi kuitenkin useita avoimia kysymyksiä, joista oli hyötyä tutkimukselle.

Suomalaisista haastateltavista useat olivat pohtineet sukupuoleen liittyviä asioita työnohjauksessa ja osa myös psykoterapeutin sekä seksuaaliterapeutin näkökulmasta. Ammatillisuutta osa pitää työnohjaajan suojana, mutta liiallinen ammatillisuus ja siihen liittyvä sukupuolinen neutrius myös kyseenalaistetaan. Ammatillisuudella voi siis etäännyttää sekä oman että työnohjattavan sukupuolen ja jossain määrin torjua sen moninaiset ulottuvuudet ja merkitykset työnohjauksessa. Päiväkirjojen pitäjät ovat kirjoittaneet havaintojaan itsestään ja toimintatavoistaan sekä työnohjaustilanteestaan. Päiväkirjoissa on peilattu työnohjaustilanteita sukupuolen merkitysten näkökulmista.

EMCC:n coacheilla kyselyn perusteella oli suomalaisia enemmän pohdintaa sukupuolen ja muiden tekijöiden merkityksistä ja vaikutuksista ohjaustyöhön. Haastatteluissa pohdittiin avoimesti sukupuolen ja muiden tekijöiden vaikutuksia ja merkityksiä coachingissa. Muutamat pohtivat asioita ensimmäistä kertaa. EMCC:n haastateltavat palauttavat havaintopäiväkirjojaan helmikuun puolivälissä 2016.

Aineiston analysointi ja artikkelien kirjoitus jatkuu. Joitakin koulutustilaisuuksia tutkimusaiheestani on tulossa. Nyt jo voidaan tutkimukseni perusteella todeta, että työnohjaajan avoimuus sukupuolisuuden moninaisuuteen liittyvissä kysymyksissä on oleellista, kun keskustellaan ohjaustilanteissa esim. ammatti-identiteettiin, yhteistyöhön, tasa-arvoon, asialliseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Sukupuoliosaamisen opiskelua pitää lisätä työnohjaajien ja coachien koulutuksiin. Tällöin työnohjausten ja coachausten tuloksena voisi olla tyytyväisempiä asiakkaita – niin yksilöitä kuin ryhmiä ja työyhteisöjä.

Jatkossa olisi tärkeää voida kehittää yksinkertainen koulutusmenetelmä ja – materiaali parempaan sukupuolisosaamiseen ohjaustyössä Suomessa. Lisäksi olisi syytä tutkia asiakkaiden kokemuksia sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa.

Kaiken kaikkiaan on syytä huomata, että Suomessa kirkon työntekijöillä sekä sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä on asemasta riippumatta suhteellisen helppoa halutessaan päästä työnohjaukseen työnantajan hoitaessa kustannukset. Tässä ei siis ole havaittavissa luokkaeroa. Sen sijaan EMCC:n coachien asiakaskunta koostuu enimmäkseen yksityissektorin esimiehistä ja johtajista. Jotkut asiakkaista maksavat coachingin itse, mutta suurimmaksi osaksi yritykset maksavat sen. Lisäksi useat

coachit tekevät jonkin verran ilmaiseksi coachingia hyväntekeväisyysjärjestöille. Suomessa toimii muutama coaching-yhdistys. Olisi mielenkiintoista tutkia niiden asiakaskunnan koostumusta e.m. luokka-näkökulmasta sekä toimintatapoja ja sukupuoliosaamista.

Muuta:

Pidin työpajan *Sukupuolen merkityksistä työnohjauksessa* Kirkon työnohjaajien joka toinen vuosi järjestettävillä neuvottelupäivillä Turussa. 19.5.2015. Kirkon työnohjaajia on 400.

KotimaaPro, *Kotimaa*- lehden sähköinen lisäjulkaisu julkaisi haastatteluni 8.10.2015, Onko ammattilainen sukupuoleton? <https://www.kotimaapro.fi/artikkeli/onko-ammattilainen-sukupuoleton/?minisite=/avoimet/tutustu-pron-luetuimpiin/>

Abstraktini aiheesta *Gender and Coaching* julkaistiin Gender Summit 7, 6.-7.11. Berlin – konferenssin julkaisussa *Abstract Compendium*. Osallistuin konferenssiin Åbo Akademin matkastipendillä.

Osallistuin Men in Movement: Trans/forming Masculinities in Politics, Care, and Media – symposiumiin Barcelonassa 20.11.2015.

Aaltonen, Heli, *CruX* 4/2015, Työnohjaus ja sukupuoli, ss. 50–53. Kirkon akateemiset AKI.ry: Helsinki. ISSN 0783-0122.

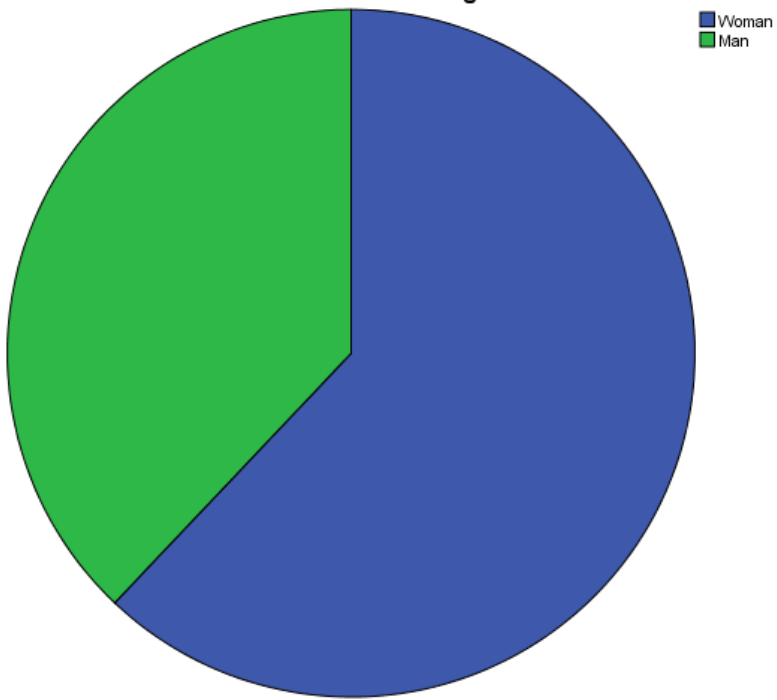
Alla muutama graafi.

1.1. kuvaa kirkon työnohjaajien ja EMCC:n coachien naisten ja miesten osuutta. Molemmilla on suunnilleen samat luvut: naisia noin 60 % ja miehiä noin 40 %.

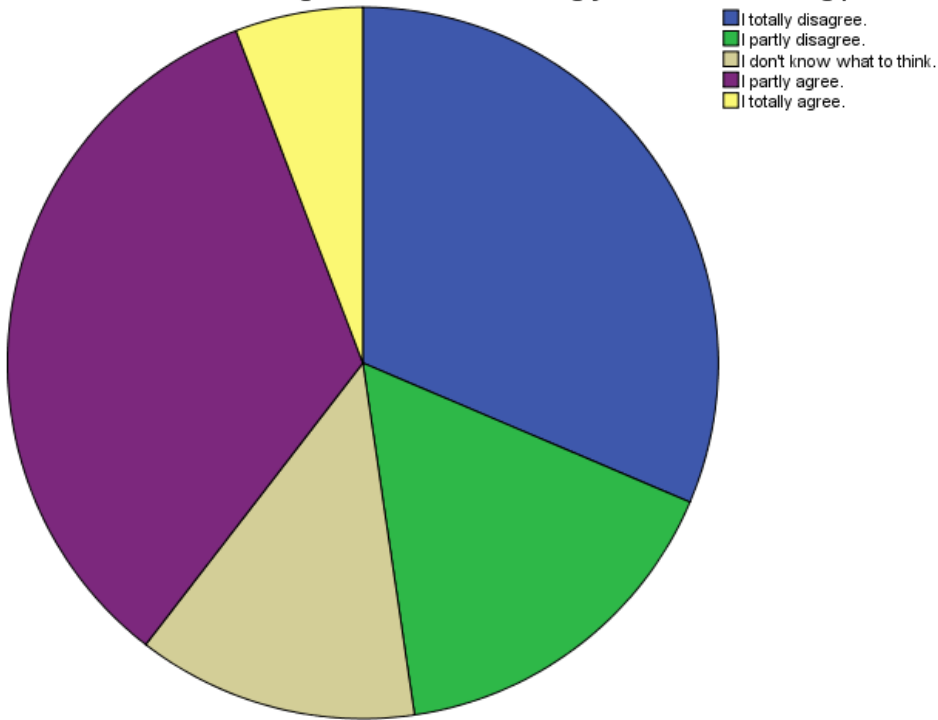
3.8.1. kuvaa, miten EMCC:n vastaajien mielestä coachin kulttuuri ja uskonto vaikuttavat ohjaukseen.

3.8.2. Kuvaa miten EMCC:n vastaajien mielestä asiakkaan kulttuuri ja uskonto vaikuttavat ohjaukseen.

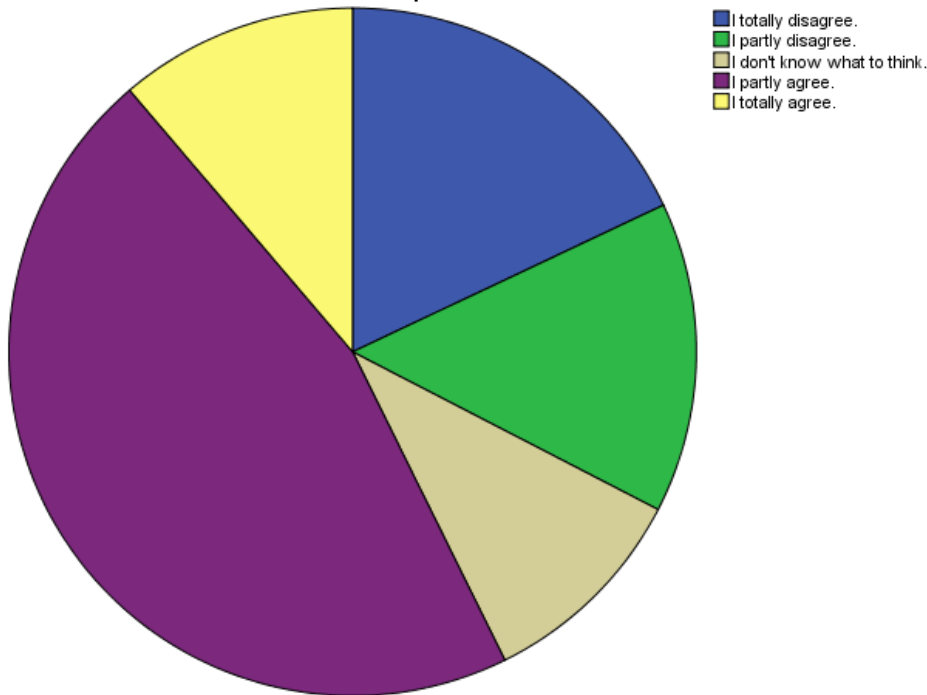
1.1 Sex/gender:



3.8.1 The culture and religion of the coach strongly affect the coaching process.:



3.8.2 The culture and religion of the coachee strongly affect the coaching process.:



Aineistoa ja kirjallisuutta:

Aaltio, Iris and Mills, Albert J., ed., 2002
Gender, identity and the culture of organizations.

Aaltonen, Heli, 2015
Crux 4/2015, Työnohjaus ja sukupuoli, ss. 50-53. Kirkon akateemiset AKI.ry: Helsinki. ISSN 0783-0122.

Aaltonen Heli 2014
Tuore oliivipuun lehti 3/2014, Mentor, tutor, työnohjaaja, coach vai konsultti? ss. 32-34. Turun tuomiokapituli, Turku.

Aaltonen Heli, 2014
How managers are supported in their leadership at the European Commission? Ylemmän pastoraalikoulutuksen lopputyö. Kirjoittajan hallussa.

Aaltonen, Heli
Kysely Turun arkkhiippakunnan työnohjaajille keväällä 2014. Aineisto on kirjoittajan hallussa.

Aaltonen, Heli, 2014
Sukupuolen merkitys työnohjauksessa ja coachingissa. Certified Coach of Leaders and Teams -koulutuksen lopputyö. Kirjoittajan hallussa.

Aarnipuu, Tiia, 2008
Trans. Sukupuolen muunnelmia.

Abdul-Hussain, Surur, und Baig, Samira (Hg.), 2009
Diversity in Supervision, Coaching und Beratung [Broschiert].

Abdul-Hussain, Surur, 2012
Genderkompetenz in Supervision und Coaching. Integrative Modelle in Psychotherapie, Supervision und Beratung.

Bion, Wilfred, 1952
Group dynamics: a review. Tavistock Publications, London, 1955. Reprinted in *Experiences in Groups* (1961).

Bouckaert, Luk, Zsolnai, Laszlo, 2012
Spirituality and Business: An Interdisciplinary Overview.

Brown, Laura S., 2013
Feminist Therapy.

Buikema, Rosemarie, Griffin, Gabriele and Lykke, Nina (ed.) 2011
Theories and Methodologies in Postgraduate Feminist Research. Researching Differently.

Burke, Sarah, Collins, Karen M. 2001
Gender differences in leadership styles and management skills.

Burr, Vivien, 2007
Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä.

- Butler, Judith, 2006
Hankala sukupuoli: Feminismi ja identiteetin kumous.
- van Emmerik, Hetty, Euwema, Martin C., Wendt, Hein, 2008
Leadership Behaviors around the World. The Relative Importance of Gender versus Cultural Background.
2008
Gender ratio, societal culture, and male and female leadership.
- Espin, O Gawelek, K, 1992
Women's diversity: ethnicity, race, class and gender theories of feminist psychology. Teoksessa Brown, L.S. Ballot, M. (ed.), Personality and Pathology.
- Griffin, Gabriele, ed., 2002
Women's Employment. Women's Studies, and Equal Opportunities 1945-2001.
- Heroja, Teija, Koski, Arja, Seppälä, Pekka, Sääntti, Risto, Wallin, Aila (toim.), 2014
Parempaa työelämää tekemässä.
- Honkanen, Kattis, 2011
Uudet terapiat ja feministinen pedagogiikka. Ratkes 4/2011.
- Humm, Maggie, 1989
The Dictionary of Feminist Theory.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M, Vanhala, S. (toim.) 2011
Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1977
Men and Women of the Corporation.
- Keski-Luopa, Leila, 2001
Työnohjaus vai superviisauus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkasteluja.
- Keskinen, Soili, 2005
Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä.
- Keskinen, Suvi et al., ed. 2009
Complying With Colonialism. Gender, Race and Ethnicity in the Nordic Region.
- Kirkon koulutuskeskuksen tilastoja vuodelta 2014, koonnut Ulla Pyykkö.
Kirkon tilastollinen vuosikirja 2014.
- Koivu, Aija, 2013
Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses.
- Krause, Eva Maria, 2010
The impact of gender and societal culture on managerial coaching.
- Kärkkäinen, Maj-Lis, 2013
Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Väitös.

- Lindroos, Maarit, 1995
Feministinen pedagogiikka. Kasvatus (26)4, 331-339.
- Lundby, Geir, 2002
Livsberättelser och terapi. Om nyskrivning av historier och ett narrativt arbetssätt.
- Lykke, Nina, 2010
Feminist Studies. a Guide to Intersectional Theory, Methodology and Writing.
- Lykke, Nina, 2014, ed.
Writing Academic Texts Differently. Intersectional Feminist Methodologies and the Playful Art of Writing.
- Magnusson, Eva, 2002
Psykologi och kön. Från könsskillnader till genusperspektiv.
- Magnusson, Eva, 2003
Genusforskning inom psykologin : bidrag till psykologisk teori och praktik.
- Marecek, J. 2001
Bringing Feminist Issues to Therapy.
- Nevin Locke, Victoria, Lee Williams, M, 2009
Supervisor mentoring: Does a female manager make a difference?
- Perheentupa, Britt-Marie, 2001
Kuuntele sukupuolesi viisautta.
2010
Tietoisuuden tie alkurakkauteen
- Ranne, Kaarina et al. (ed.) 2014
Suomalaisen työnhajauksen juurilla – Katse tulevaisuuteen.
- Rikala, Sanna, 2013
Työssä uupuvat naiset ja masennus.
- Saresma Tuija, Rossi Leena-Maija & Juvonen Tuula (toim.), 2010
Käsikirja sukupuoleen.
- Shen-Miller, David, Andrew P. Smiler, Anrew P., 2015
Men in Female-Dominated Vocations: a Rationale for Academic Study and Introduction to the Special Issue.
- Schein, Edgar H., 1985
Organizational Culture and Leadership.
- Schigl, Brigitte, 2012
Psychotherapie und Gender. Konzepte. Forschung. Praxis.: Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit im Therapeutischen Prozess? Integrative Modelle in Psychotherapie und Beratung.
- Selberg, Rebecca, 2012
Femininity at work : gender, labour, and changing relations of power in a Swedish hospital.

Thomsson, Heléne, 2002
Kvinnor, makt och förändring – att möta kvinnor i behov av stöd.

Totro, Timo, Hyyppä, Harri 2012
”Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä...”

Totro, Timo, Tensing, Marianne, Setälä, Maija-Leena (toim.), 2014
Askel, askel, harha-askel – työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa.

Tuomisto- Mielonen, Merja, 2014
Sukupuolisensitiivisyys työnohjauksessa. Teoksessa Totro, Timo, Tensing, Marianne, Setälä, Maija-Leena (toim.), 2014. Askel, askel, harha-askel – työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa, ss.128-148.

Woodhead, Linda, 1990
Gender Differences in Religious Practice and Significance.

Ylöstalo, Hanna, 2012
Tasa-arvotyön tasa-arvot.

<http://www.suomentyonohjaajat.fi/> (30.1.2016), Suomen Työnohjaajat ry:n (STOry) kotisivut.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content22A36B> (30.1.2016), Kirkon koulutuskeskuksen kotisivut.

<http://www.coachfederation.be/en/> (30.1.2016), ICF-Belgium kotisivut.

<http://www.emccouncil.org/> (30.1.2016), EMCC:n kotisivut.

<http://www.coaching-yhdistys.com/> (30.1.2016), Suomen Coaching-yhdistys.

<http://www.maria-akatemia.fi/> (30.1.2016), Maria-Akatemian kotisivu.