

MONIKULTTUURIOSAAMISTA SINGAPORESSA

Praktikumtyö/AMMKL23

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

24.4.2007 Aila Wallin

SISÄLTÖ

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Tutkimusmatkalla | 3 |
| 2. | Monikulttuurisuus ja monikulttuurikompentenssi työelämän megatrendinä | 3 |
| 3. | Osaavatko aasialaisetkin ajatella? | 6 |
| 4. | Singapore – kaakkois-Aasian leijona | 8 |
| 5. | Ammattikasvatuksen haasteet | 11 |
| | LÄHTEET | 13 |

1. Tutkimusmatkalla

Toteuttaakseni harjoitustyöni työelämän muutoksista ja megatrendeistä käytin hyväkseni mahdollisuuttani havainnoida kulttuurien välistä yhteistoimintaa monikulttuurisessa Singaporessa, jossa olen asunut vajaan vuoden. Se on perusteltua siksikin, että monikulttuuriosaamisesta on muodostunut ammattikasvatuksen opintojeni punainen lanka. Kirjallisuuteen ja muutamiin paikallisiin organisaatioihin (Student Care Services, Kaleidoscope Therapy Centre, Institute of Policy Studies) tutustumalla ja niiden henkilöstön kanssa keskustelemalla olen tehnyt joitakin havaintoja, joita esittelen tässä 'etnografisena tutkimushankkeenani'.

Itselleni kiinnostavaksi aiheen teki myös se, että olen aiemmin asunut Australiassa, joka myös on hyvin monikulttuurinen maa, mutta jossa kulttuurien kuilu on paljon suurempi ja ongelmat syvemmällä –vallalla on enemmistön kulttuuri, johon muiden systemaattisesti edellytetään ja odotetaan sopeutuvan, eikä ristiriidoitta. Suorastaan hämmästyttävällä tavalla Singapore on onnistunut löytämään ja säilyttämään harmonian ja yhteiskuntarauhan monen vahvan uskonnon sekä ikaikaisten kulttuurien ja suurien etnisten ryhmien välillä. Tasapainon hedelmänä on syntynyt yksi maailman tällä hetkellä vauraimmista, hyvinvoivimmista ja turvallisimmista yhteiskunnista. On kiinnostavaa pohtia tämän kaakkois-Aasian mysteerin taustaa; onko selitys vain historiallinen ja mikä osuus esimerkiksi aasialaisella ajattelu- ja elämäntavalla on tässä onnistumisessa.

2. Monikulttuurisuus ja monikulttuurikompetenssi työelämän megatrendinä

Globalisaation myötä työelämä muuttuu entistä monikulttuurisemmaksi sekä paikallisella että kansainvälisellä tasolla. Maailma pienenee kun työvoima liikkuu kansallisten rajojen yli ja tietoverkot mahdollistavat yhteydenpidon reaaliajassa.

Yritykset sekä kansainvälistyvät että käyttävät kansainvälisiä asiantuntijapalveluita, rakentavat monesta kulttuurista käsin toimivia tiimejä. Kansainvälinen politiikka ja muu yhteiskunnallinen toiminta lisääntyy. Organisaatioiden on pystyttävä menestyksellisesti toimimaan eri kansallisuuksien ja kulttuurien välillä. Tämä edellyttää toimijoilta ja heidän välillään uutta sosiaalista osaamista, uusia lähestymistapoja ja taitoja.

Monikulttuurisuus pitää sisällään kolme ulottuvuutta mm. Hofsteden (2005,149) ja Kwan (2006,127) mukaan. Assimilaatio tarkoittaa, että vähemmistö luopuu omasta kulttuuristaan ja sulautuu uuteen tai vahvempaan kulttuuriin. Integraatio tarkoittaa, että kulttuurit pyrkivät säilyttämään omat erityispiirteensä, mutta hyväksyvät valtakulttuurin ehdot ja sopeutuvat niihin pyrkien luomaan uuden identiteetin. Separaatio on kulttuurien eriyttämistä vapaaehtoisesti, pakosta tai tarkoituksenmukaisuussyistä.

Jotta päästäisiin mahdollisimman tasapainoiseen tilaan monien eri kansallisuuksien ja kulttuurien välisessä yhteistoiminnassa, tarvitaan kulttuuriosaamista. Pelkkä kielitaito ei riitä, eikä edes kulttuuristen eroavaisuuksien tai tunteminen; tarvitaan korkeaa etiikkaa, suvaitsevaisuutta, sopeutuvuutta ja kykyä ymmärtää emotionaalisia signaaleita ja seuraamuksia sekä reagoida niihin mahdollisimman sopivalla tavalla. Kulttuuriosaaminen muuttuu vuorovaikutuksen ja kokemuksen kautta monikulttuuriosaamiseksi. Monikulttuuriosaamisen 1. –kompetenssin kehittyminen on monivaiheinen, syklinen ja kollektiivinen nimenomaan tunne-elämän prosessi, jonka tuloksena syntyy kulttuurienvälinen identiteetti. Monikulttuuriosaamisen on yksi tunneälyn muodoista. Sitä voisikin kutsua myös monikulttuuriälyksi. (Bennett 1998; Huijser 2006; Salo-Lee 2005).

Monikulttuurikompetenssi rakentuu tiedosta, ymmärtämisestä ja herkkyydestä – tietoisuudesta, pätevyydestä ja asiantuntijuudesta. Kaiken pohjana ja lähtökohtana on

tietoisuus omasta kulttuuristaan – ja sen samanarvoisesta asemasta muiden kulttuurien suhteen. Vasta sitten voi ymmärtää ja arvostaa vierasta tapaa toimia, ajatella, uskoa. Vieraan kulttuurin ymmärtäminen edellyttää joustavuutta ja avoimuutta itselle ehkä vieraille toimintatavoille, erilaisuuden hyväksymistä ja toisenlaisen käyttäytymisen arvostamista. Se tarkoittaa käytännössä ajattelun avartumista oikea-väärä tai hyvä-paha akselilta. Selviytyminen monikulttuurisessa maailmassa edellyttää myös sekä omien että toisten mentaalisten rakenteiden ja rajoitusten tunnistamista. Usein se merkitsee myös kulttuurikriisin läpikäymistä. Herkkyys 'lukea tilannetta', kyky toimia ja reagoida viisaasti erilaisissa asiayhteyksissä viimeistelee kompetenssin. Monikulttuurisuus ei ole kompromissien tekemistä, vaan erilaisten näkemysten ja toimintojen yhteensovittamista. (Huijser 2006, 120; Hofstede & Hofstede 2005; Kwintessential Ltd; Magala 2005, 85).

Monikulttuurikompetenssia on vahvistettava sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Kulttuuriosaamista voi jossain määrin oppia, esimerkiksi luotettavia kansallisia stereotypiota ja kunkin kulttuurin toimintatapoja ja uskomuksia tutkimalla. Tämä on kuitenkin, kuten sanottu, vain osaamisen jäävuoren huippu. Eri tavoilla ja tasoilla hankittu kokemus ja vuorovaikutus on edellytys todellisen kompetenssin syntymiselle. Kompetenssia voi kuitenkin vahvistaa taitavalla ja strategisella valmennuksella esimerkiksi monikulttuurisen organisaation sisällä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkien tulisi ajatella ja toimia samalla tavalla. Globaalisten tiimien menestystekijä on juuri erilaisuuden voima. Luottamuksen ja yhteisen päämäärän löytäminen tunnetasolla on tärkeämpää kuin ulkoisten tapojen tiukka huomioiminen. Monikulttuurisuus on organisaation rikkaus ja mahdollisuus. Monikulttuuriset tiimit ovat tehokkaampia luovempia ja tuotteliaampia kuin homogeeniset, mutta vain jos ne on rakennettu ja niitä ohjataan taitavasti ja tietoisesti ja oikein. (Briguglio 2006; Hofstede & Hofstede 2005, 366; Huijser 2006).

3. Osaavatko aasialaisetkin ajatella?

Etsiessäni kirjallista materiaalia työhöni, käsiini osui singaporelaisen diplomaatin ja mm. YK:ssa työskennelleen Kishore Mahbubanin teos *Can Asians Think?* Tämä ylimielinen ja epäkorrekti kysymys kuvaa kuitenkin mielestäni osuvasti sekä sitä perin inhimillistä asennetta, joka asettaa (tässä tapauksessa länsimaisen) ihmisen toisen yläpuolelle että sitä ylivaltaa joka länsimaisella tiedolla on pitkään ollut kansainvälisillä niin kaupan kuin politiikankin kentillä. Luulenpa, että meillä jokaisella on tässä oma pieni sisäinen 'valkoinen miehemme'. Monien idän kansojen, kuten esimerkiksi kiinalaisten, vertaansa vailla oleva viisaus ja osaaminen historian aikana on jäänyt unhoon ja sivuun teollisena aikakautena. Siksipä moni Aasian maa on pitkään luettu, paitsi ns. kehitysmaihin kuuluvaksi, niin taloudellisesti kuin tiedollisesti.

Kun tarkastellaan aasialaisuutta, on tärkeää muistaa, että Aasia on valtava maanosa ja pitää sisällään hyvin erilaisia kulttuureita ja uskontoja; juutalaisista Papua Uuden Guinean alkuperäiskansoihin ja Intian ruhtinaista Japanin ainuihin. Mitään yhtenäistä aasialaista kulttuuria ei ole. Muutenkin on korostettava, että yleensä ottaen kaikki stereotyytit ovat vääriä, eivätkä ne kannata pitkälle. Ne voivat olla jopa vaarallisia, koska ne rajoittavat ja vääristävät vuorovaikutusta. Hollantilainen Huijser jopa jossain määrin kyseenalaistaa maanmiehensä kulttuuriguru Geert Hofsteden maailmankuulut ja kulttuuritutkimuksen perustana pidetyt tulokset kansallisista kulttuuripiirteistä (Huijser 2006, 4). Siksi on syytä muistaa, että mikäli tässä raportissa esitetään yleistyksiä, niihin on suhtauduttava varauksella. Tässä yhteydessä aasialaisuudella tarkoitetaan lähinnä intialaista, thaimaalaista, kiinalaista, japanilaista – ja singaporelaista ajattelutapaa.

Sekä yleinen historia että antropologinen tutkimus osoittaa, että aasialaiset kansat ovat joitakin poikkeuksia lukuunottamatta hyvin rauhaa rakastavia ja lojaaleja,

yhteisöllisiä, pidättyviä, ystävällisiä, hierarkisia ja työteliäitä. Maailmanherruus ja ylivalta ei ole ollut tärkeää. Arroganssi ja konfrontaatio ei kuulu heidän tapaansa toimia, paremminkin mietiskely, vaihtoehtojen etsiminen ja konsensus. Avoimuus ei ole kovin vahva ominaisuus. Aasialaisia kuvaavat myös ominaisuudet halu oppia ja turvallisuudentarve (vs. riskinotto). Sama pätee pitkälti myös singaporelaisiin. (Bucknell & Ohtiki 2005, Hofstede & Hofstede 2005).

Yksi postmodernin ajan merkittävimpiä *Westernization* –ajattelun (länsimaiden ylivalta, Magala, 209) kritisoijia ja itämaisen ajattelun esille nostajia ovat olleet japanilaiset organisaatiotutkijat Nonaka ja Takeuchi. He tarkastelevat aiemmin dominoivaa länsimaista individualistista tiedon prosessointia verrattuna esimerkiksi japanilaiseen, jossa tieto välityy vuorovaikutuksessa organisaation sisällä. Tätä yhteisöllisyyttä, organisationaalista tietämyksen luomista (*organizational knowledge creation*) pidetään japanilaisten innovaatioiden ja menestyksen salaisuutena kansainvälisillä teknologian markkinoilla. Samoin idän ja Aasian kansojen voimavaraksi lasketaan kyky hyödyntää implisiittistä tietoa ja rakentaa ennemmin sen varaan kuin näkyvän, formaalisen tiedon. Sanoohan kiinalainen sananlasku: 'Yhden illan keskustelu viisaan miehen kanssa antaa enemmän kuin vuoden opiskelu yliopistossa'. (Nonaka & Takeuchi 1995).

Viime vuodet ovat osoittaneet, että – ainakin mitä tulee maailmantalouteen – Aasian renesanssi on alkanut (Bucknell & Ohtiki 2005, 21). Erityisesti Kiinan ja Intian nousu teollisuuden tuottajana ja informaatioteknologian osaajana on ollut huikaiseva. Samassa imussa Singaporesta on tullut uuden vuosituhaten maailman 4. suurin rahamarkkinoiden keskus Lontoon, New Yorkin ja Tokion jälkeen.

4. Singapore – kaakkois-Aasian leijona

Kulttuuri syntyy paitsi elinolosuhteiden, myös historiallisten tapahtumien pohjalta. Singaporen saari Malesian niemimaan kärjessä sai tiettävästi ensimmäiset asukkaansa Kiinasta jo viime vuosituhannen alkupuolella. 1300 – luvulta alkaen se on ollut niin intalaisten, kiinalaisten, japanilaisten kuin eurooppalaistenkin kiinnostuksen kohde. Idän ja lännen välisen kaupan keskus siitä tuli 1800- luvulla. Nimensä se on saanut sanskriitin kielestä – leijonan kaupunki. Asutus laajeni, kun britit ja heidän hallitsemansa intialaiset perustivat sinne siirtokunnan kauppiaineen ja hallintoineen. Väestön kiinalainen enemmistö on kuitenkin säilynyt koko historian ajan. Ensin Malesian, sitten Britannian, toisen maailmansodan aikana Japanin, jälleen Britannian ja Malesian alaisuudessa ollut Singaporen itsenäinen valtio syntyi vasta 1965. Sen jälkeen sen yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys on ollut hyvin nopeaa. Singapore on samalla, kun se on vahvasti länsimaistunut, myös säilyttänyt monikulttuurisuutensa. (Kwa 2006; www.singaporeexpats.com)

Kulttuurien välisellä kanssakäymisellä ja erilaisiin kulttuureihin sopeutumisella on Singaporessa siis pitkät perinteet. Nykyisin tämän pienen sekä saari- että kaupunkivaltion 4,5 miljoonan kaiken aikaa kasvava väestö koostuu pääosin kiinalaisista, malesialaisista, intialaisista ja indonesialaisista sekä siirtotyöläisistä ja länsimaisista ja kiinalaisista expateista, joiden määrä on n. 1 milj. Singaporessa syntyy helposti vaikutelma, että se on länsimainen Kiina – mutta tästä imagosta maa on pyrkinyt ja haluaa päästä eroon.

Yhtenäisyys ja kulttuurien harmonia, monikulttuurisuus ja integraatio, on ollut itsenäisen Singaporen tietoinen päämäärä, jonka suhteen on panostettu ja monessa suhteessa onnistuttu. Media on täynnä sloganeita joissa korostuvat 'me' ja 'yhdessä'. Tämä ei jää pelkiksi korulauseiksi vaan on käytännössä myös totta. Pienenä valtiona Singapore on saanut käyttää kaiken taitonsa kansainvälisissä suhteissa vahvojen

naapurivaltioiden ja niiden levottomuuksien ympäröimänä. Tämä on luonnostaan lujittanut yhtenäisyyttä. Selviytymisstrategiaan kuuluu myös, että vaikka etnistä taustaa arvostetaan, sitä ei korosteta; singaporelaiset ovat singaporelaisia vaikka alkuperä olisi missä tahansa. 'Vaikka meillä on monta rotua, uskontoa, kieltä ja kulttuuria, meillä on yhteinen kohtalo' oli yksi Singaporen itsenäistymisen alkuvuosien iskulause (Kwa 2006, 136). Singapore eroaa monesta muusta monikulttuurisesta maasta siinä, että sen painopiste ei ole assimilaatiossa, vahvempaan kulttuuriin ja enemmistöön sopeutumisessa. Päinvastoin, periaatteena on että ei ole enemmistöä eikä vähemmistöä, vain ihmisiä. Kuvaavaa on (joskin ehkä sattumaa), että presidentti on etniseltä taustaltaan intialainen, pääministeri kiinalainen. (Kwa 2006).

Kaikki uskonnot ovat tasapuolisesti esillä mm. juhlapyhien muodossa. Temppeilit, kirkot ja moskeijat sijaitsevat rinta rinnan, onpa joukossa ainakin yksi synagogakin. Maassa on neljä virallista kieltä, mandariini, malesia, tamil ja englantia, ja jokainen singaporelainen lapsi on vähintään kaksikielinen. Tämän lisäksi on syntynyt oma kieli, *singlish*, joka on sekoitus englantia ja kaikkia muita maassa puhuttuja kieliä. (www.singaporeexpats.com; Kwa 2006; Mahbubani 2004).

Kielten sekamelska on mielenkiintoinen; voisi luulla että kommunikaatio on vaikeaa, kun mitään yhteistä kieltä ei puhuta kunnolla (englanninkielen taito on kuitenkin käytännössä aika suppeaa), mutta mitään ongelmaa paikallisilla ei tunnu olevan. Yksinkertaisella kielellä kommunikaatio sujuu ja kaikki sietävät hyvin sitä. Kokemus on aivan toisenlainen monessa muussa maassa.

Hofstede kuvaa mittavassa kansallisuuksia käsittelevässä tutkimuksessaan Singaporea maaksi, jonka kulttuurissa korostuu mm. suuri valtaetäisyys ja korkea yhteisöllisyys, vahva maskuliinisuus sekä erittäin korkea epävarmuuden sietokyky (Hofstede & Hofstede 2005). Myös muut aiemmin kuvatut aasialaiset piirteet

ilmenevät singaporelaisissa. Tämän ovat todenneet mm. Kainzbauer ja Dickie (2006) tutkiessaan kulttuurisia eroja henkilöstökoulutuksessa. Singaporelaiset ovat joustavia ja 'helposti käsiteltäviä', mukautuvia.

Mistään ihanneyhteiskunnasta ei kuitenkaan ole kysymys. Keskusteluissa niin kadunmiehen kuin ammattilaistenkin kanssa sekä mediassa on aistittavissa toki kuitenkin joitakin, ainakin piileviä ristiriitoja. Länsimaisuus ja sen nopea lisääntyminen ei ole kaikkien mieleen – eivätkä länsimaalaiset. Voimakkaasti kasvava evankelinen kristillisuus lisää jännitettä muiden uskonnollisten ryhmittymien, eritoten muslimien keskuudessa. Kiinalaisilla on huomattava taloudellinen vaikutusvalta ja se luonnollisesti tuottaa eriarvoisuutta. Syrjäytyminen on yksi uhkatekijä, ja siinä etnisuus korostuu. Esimerkiksi koulun sosiaalityön asiakaskunnassa huomattava määrä on malesialaisia poikia. Yhteiskunta on vahvasti kapitalistinen ja monien tärkeiden palveluiden saanti riippuu taloudellisesta tilanteesta. Osaaminen, etenkin monilla yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden, vaikkapa mielenterveyden, alueilla on vielä vähäistä.

Kulttuurisessa integraatiossa ei ole täydellisesti onnistuttu, vaan esimerkiksi koulutuksessa ja sosiaalisissa kysymyksissä etnisten ryhmien toimintoja on jouduttu eriyttämään. Esimerkiksi jotkut koulut on tarkoitettu vain kiinalaisille, ja monet neuvontaryhmät ovat rotu- tai uskontoperusteisia. Jonkinasteinen separaatio näkyy myös siinä, että – varmaankin osittain käytännön syistä – monissa kollektiivisissa työtehtävissä (remonttiporukka, puutarhuriryhmä, taloyhtiön vartijajoukko, siistijätyöpari) näyttää olevan samaa etnistä taustaa edustavia työntekijöitä. On helppo uskoa väitettyä, että etnistä syrjintää ei ole, mutta jonkinlainen hierarkia sentään; siirtolaiset tekevät siirtolaisten töitä, intialaiset ja kiinalaiset hoitavat bisneksen. Kulttuurien välisen ymmärryksen lisäämiselle ja dialogille on edelleen tilaa. (Kwa 2006, 133-135; Lai 2005)

5. Ammattikasvatuksen haasteet

Globalisaatio, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus on tullut jäädäkseen – kunnes alkaa jokin uusi aikakausi. Se tuo monien positiivisten kehityspolkujen myötä myös uhkia. Sosiologien keskuudessa käydään keskustelua myös ennalta arvaamattomista käännteistä ja vastavoimista, joita globalisaation negatiiviset vaikutukset saattavat tuoda tullessaan. Tanskalaiset tutkijat Hersh ja Schmidt (2000) arvioivat jo vuosituhannen alussa, että globalisaatio tulee merkitsemään monia positiivisia ja yllättäviä muutoksia etenkin ns. kehitysmaissa, mutta samalla repivä ja ristiriitainen prosessi koko ihmiskunnalle. Saksalainen sosiologi Beck (2002), arvioi globalisaation väistämättä jakavan ihmiset voittajiin ja häviäjiin. Sosiaalinen epätasa-arvo ja köyhyys on väistämätön, xenofobia, levottomuudet ja väkivalta lisääntyvät. Piirteitä mm. etnisyyden uudesta kukoistuksesta ja uskonnollisesta liikehdinnästä on jo nyt nähtävissä joka puolella maapalloa.

Monikulttuuriosaaminen sen kaikkine vivahteineen on mielestäni yksi ase taistelussa globalisaation mukanaan tuomia uhkia vastaan ja samalla turvallisemman ja oikeudenmukaisemman yhteiskunnan puolesta. Singaporelaiset näyttävät siinä hyvää esimerkkiä meille kaikille. He, historiallista taustaansa vasten, etnisistä ja kulttuurisista ominaisuuksistaan johtuen sekä tietoisesta pyrkimyksestä aitoon monikulttuurisuuteen, pystyvät toimimaan menestyvän monikulttuurisen tiimin tavoin. Päämäärä on yhteinen, toisten erilaisuus hyväksytään, mielipiteitä kunnioitetaan, erilainen osaaminen hyödynnetään. Singaporen malli osoittaa, että se on mahdollista, kun on halua ja tahtoa.

Koska monikulttuurisuuskompetenssi ei ole vain myötäsyttyinen, kulttuurinen tai persoonallinen ominaisuus, vaan myös opittavissa ja opetettavissa oleva, on työelämässä ja koulutuksessa hyvin innokkaasti ja nopeasti paneuduttava sen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Yksi konkreettinen – ja ehkä ainoakin – keino on

rakentaa valmennusohjelmia, joita toteutetaan prosessinomaisesti erityisesti monikulttuurisissa organisaatioissa, olivatpa ne sitten oppilaitoksia tai yrityksiä. On selvää, että erityisesti johtamisen taitoihin monikulttuurikompetenssi tulee sisällyttää. Monikulttuurisuuden tutkijoiden antamat ideat ja mallit antavat valmennukselle oivan pohjan yhdistettynä aikuiskoulutuksen ja ohjauksen taitoihin. Itse kouluttajana, työyhteisövalmentajana ja työnohjaajana pyrin juuri esimerkiksi opinnäytetyöni avulla löytämään näitä välineitä, toteuttaakseni niitä sitten käytännön työelämässä.

LÄHTEET

- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. 2002. Individualization. Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences. London: Sage.
- Bennett, M. (ed.) 1998. Basic concepts of Intercultural Communication: Selected Readings. Boston: Intercultural Press.
- Brief History. Verkkojulkaisu. Osoitteessa: www.singaporeexpats.com. Luettu 18.1.2007.
- Briguglio, C. 2006. Can Structured Intervention Improve Intercultural Communication in Multinational Student Teams. Teoksessa G. Apfelthaler & K. Hansen & S. H. Ong & N. Tapachai, (eds.) Intercultural Communication Competencies in Higher Education and Management. Proceedings of the International Conference on Intercultural Communication Competencies, October 6-7, 2005, Singapore. Singapore: Marshall Cavendish Academy, 143-164.
- Bucknall, H. & Ohtaki, R. 2005. Mastering Business in Asia. Human Resource Management. Singapore: John Wiley & Sons.
- Hersh, J. & Schmidt, J. D. 2000. Globalization and Social Change. London: Routledge.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill.
- Huijser, M. 2006. The Cultural Advantage. A New Model for Succeeding with Global Teams. Boston: Intercultural Press.
- Kainzbauer, A. & Dickie, L. 2006. Competent Human Resource Training Strategies. A three-nation study of cultural differences. Teoksessa G. Apfelthaler & K. Hansen & S. H. Ong & N. Tapachai, (eds.) Intercultural Communication Competencies in Higher Education and Management. Proceedings of the International Conference on Intercultural Communication Competencies, October 6-7, 2005, Singapore. Singapore: Marshall Cavendish Academy, 377-400.
- Kwa, C. G. (ed.) 2006. S. Rajaratnam on Singapore. From Ideas to Reality. Singapore: World Scientific Publishing.
- Kwintessential Ltd. Language and Culture Specialists. Cross Cultural Understanding. Verkkojulkaisu. Osoitteessa: <http://www.kwintessential.co.uk/ceoss-cultural-services>. Luettu 13.1.2007.
- Lai, A. E. (ed.) 2005. Facing Faiths, Crossing Cultures. Key trends and issues in a multicultural world. Singapore: SNP International.
- Magala, S. 2005. Cross-Cultural Competence. Abingdon: Routledge.
- Mahbubani, K. 2004. Can Asians Think? Singapore: Marshall Cavendish International.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: University Press.
- Salo-Lee, L. 2005. Kohden kulttuurienvälistä kompetenssia. Teoksessa T. Varis (toim.). Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset, 123-133.