

**APPENDIX A**  
**Personal Interviews**

One American, Japanese and Thai employee was interviewed and their comments were used to support the findings of this study. The results of personal interviews are as follows:

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
Personal Information	Mr. John (assumed name) is 57 years old with Bachelor's in Business management. He works as a journalist and has a part-time job as a teacher at one of the language schools in Bangkok.	Mr. Shiro (assumed name) is 37 years old and graduated with a Bachelor's degree in Japan. He used to work with a travel agency in Europe before moving to work with a travel agency in Thailand as a supervisor.	Ms. Siriporn (assumed name) is 37 years old with a Master's degree. She is working with a foreign embassy in Bangkok.
Relationships	"Only if your work is related to or impacted on by other employees. I do not believe in office relationships, be it romantic or just friendly. In the work place, professionalism is very important and relationships gone sour can	"I think relationships are very important in working with my colleagues." (Shiro)	"ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมาก เพราะว่ามันมีเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วย เพราะว่ามันจะไม่เสร็จเลยถ้าเราไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับเขา" (ศิริพร)

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
	affect a working relationship negatively.” (John)		
Communication Climates	<p>“I believe people respect someone more if they are straightforward and not wishy washy,”</p> <p>“I think most colleagues are afraid to show feelings at work for fear of being ostracized and or being ridiculed if they give an incorrect response. Also, in a competitive environment they do not want their ideas stolen.” (John)</p>	<p>“I, myself, show my feelings when I feel them. For my colleagues, I don’t know how they feel, but I hope that they tell me what they feel,”</p> <p>“It depends. If I feel that other people shouldn’t do it about what they say, I don’t tell the part directly in front of everybody. Otherwise, I tell them directly.” (Shiro)</p>	<p>“มันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในการทำงานกับชาวต่างชาติในองค์กร การที่เราจะวิจารณ์พฤติกรรม คือพูดอะไรออกมาตรง ๆ มันเป็นที่ยอมรับ ทำให้เรารู้สึกสบายใจที่จะแสดงออกมากกว่า แต่กับคนไทยด้วยกัน บางทีเรารู้สึกว่าบางทีจะตรงมากไม่ได้ เพราะคนไทยอ้อมตรงมากแล้วมันจะแตกหัก ต้องอ้อม ๆ หน่อยจะดีกว่า แต่ถ้ากับฝรั่งสามารถพูดตรง ๆ ได้เลย” (ศิริพร)</p>
Time	“I think tardiness is irresponsible and rude and disrupts the work place. Being late not only affects you but affects co-workers schedules as well.” (John)	<p>“I don’t think time is a really important thing for job performance,”</p> <p>“Yes, being late is important at work, but not always; it depends</p>	<p>“ถ้าพูดถึงเรื่องการทำงาน คิดว่าเวลาไม่ใช่ส่วนสำคัญ แต่ถ้าจะพูดถึงเวลาในเรื่องของการปฏิบัติงานแล้ว ตามปกติจะเป็นคนตรงต่อเวลาในการทำงาน” (ศิริพร)</p>

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
		on the case. For me, my work should be on time, but for my Thai colleagues I don't mind." (Shiro)	
Communication Skills	<p>"Since they were educated in English speaking universities,"</p> <p>"Since my part-time job entails teaching English, I feel the Thai instructors should speak English in the office as well as in the classroom,"</p> <p>"I believe it is better to speak to them because, from their body language and facial expressions, I can determine if I am getting my point across. This cannot be done with correspondence, E-mails</p>	<p>"At the office, I don't have any problem with communication, but with the hotels (not including five star hotels); I have this problem because they cannot speak English much,"</p> <p>"I went to Thai language school when I came here four years ago. That's why I can speak a little Thai,"</p> <p>"I think speaking is more effective because if I don't understand my colleagues or they don't understand what I'm saying, we can talk about it right away." (Shiro)</p>	<p>"ถึงทุกวันนี้ก็ยังมีปัญหาในการสื่อสาร เพราะว่าการทำงานเราจะมีสถานการณ์ปกติในการทำงานที่สามารถใช้ภาษาได้ อย่างคล่องแคล่ว และก็มีสถานการณ์พิเศษที่เราารู้สึกว่าเราใช้ไม่คล่อง หลายครั้งเรารู้สึกจิตใจว่าทำไมไม่สามารถสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกอย่างที่เรารู้สึก,"</p> <p>"ถ้าเป็นเรื่องอะไรที่จริงจังมาก ๆ และต้องการคำตอบจากเขาที่ชัดเจน จะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เพราะมันทำให้เรารู้สึกว่าเขากับเราอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ก็คือทั้งสองฝ่ายพูดภาษาต่างประเทศ,"</p> <p>"ในการทำงานในองค์กร ตามปกติจะสื่อสารโดยการพูดมากกว่า ทั้งในสถานการณ์ที่เป็นเรื่องของส่วนตัวและ</p>

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
	especially are always misunderstood.” (John)		สถานการณ์การทำงาน ส่วนการเขียนจะใช้ในลักษณะที่เป็นการทำงานอย่างเป็นทางการในการติดต่อองค์กรซะมากกว่า” (ศิริพร)
Attitudes	<p>“Culture can come into play when you try to understand the work habits of others. One example is the Thais are consistently late for work or any appointments which makes me crazy. But, I attribute tardiness to their “Mai Pen Rai” attitudes,”</p> <p>“I do not believe there are major and minor cultures. Hence, whatever a minor culture is, it should be treated equally to any other culture. Culture defines who we are and one should never submit to another. However, I feel one should respect</p>	<p>“It is not necessary because culture is only a small part of how people think, so I don’t think it will affect my job much,”</p> <p>“Normally, a minority should adapt to a majority.” (Shiro)</p>	<p>“การเข้าใจวัฒนธรรมเพื่อนร่วมงานต่างชาติก็มีส่วนสำคัญ เพราะบางครั้งการไม่เข้าใจทำให้เกิดการตีความที่มีอคติ เพราะฉะนั้น ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมถือว่าสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานในองค์กรระหว่างประเทศ,”</p> <p>“คิดว่าทั้งสองฝ่ายควรจะศึกษาเข้าหากัน เพราะว่าอย่างถ้าเขาจะมีความสุขอยู่เมืองไทย เขาก็ต้องเรียนรู้ และเท่าที่สังเกตดูจากประสบการณ์การทำงาน ชาวต่างชาติที่พยายามจะพูดภาษาไทยหรือพูดไทยได้นิดหน่อย จะเป็นที่ต้อนรับมากกว่าคนที่มาอยู่แล้วไม่พูดเลย และที่สำคัญเรารู้สึกว่าการที่เขาพยายามสักนิดหนึ่งที่จะมาหาเรา มันทำให้เราไปหาเขามากขึ้น” (ศิริพร)</p>

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
	the culture of their adopted country.” (John)		
Improving Empathy	<p>“It is imperative to find a problem out and help them; otherwise the work will suffer,”</p> <p>“Everyone should be aware of other people’s sensibilities, so one should not expect others to come down or up to their level.” (John)</p>	<p>“I think they should adapt to a person who has a higher status. But, for me when my subordinates have problems, I always help them.” (Shiro)</p>	<p>“เวลาเขามีปัญหา หรือ ต้องการความช่วยเหลือ เขาก็มาปรึกษาบ้าง และเราก็ยินดีให้ความช่วยเหลือ,”</p> <p>“ไม่ว่าจะเป็นผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ คิดว่าทั้งสองฝ่ายควรจะปรับตัวเข้าหากัน แต่คิดว่าคนที่คนเราจะปรับตัวเข้าหากัน หรือเปล่า มันก็ขึ้นอยู่กับการวางตัวของแต่ละคนด้วยนะ” (ศิริพร)</p>
Encouraging Feedback	<p>“It is imperative to discuss any and all problems immediately. If the management discovers employees are having a problem, it must be addressed and corrected so that a conflict does not escalate.” (John)</p>	<p>“If I have any problems, I ask one of my colleagues about what they feel or what they think.” (Shiro)</p>	<p>“ถ้างานมีปัญหา ตามปกติแล้วในระดับผู้ปฏิบัติงานก็จะคุยกัน ช่วยกันปรึกษากัน แต่ถ้าไม่ได้อยู่ในอำนาจที่จะแก้ได้ ก็จะต้องเรียนเจ้านาย” (ศิริพร)</p>
Acquiring Social and	<p>“I see no reason why one’s culture has any thing to do with being able</p>	<p>“I, myself, don’t feel that it takes a long time to adapt to Thai culture</p>	<p>“ในการทำงานในองค์กรระหว่างประเทศ การเรียนรู้ใน</p>

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
Cultural Knowledge	<p>to effectively communicate with someone. However, culture can help us to understand others' work habits and/or other behaviors,”</p> <p>“I feel that is really determined by each individual. Some people are out-going and others are introverts. So, it doesn't matter where an individual lives or works, adapting to others is dependent on the character of the person. Thais for me are friendly and easy to get to know and make friends with.”</p> <p>(John)</p>	<p>because Thai culture is similar to Japanese culture.” (Shiro)</p>	<p>เรื่องวัฒนธรรมถือว่าสำคัญอย่างยิ่ง คือถ้าเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติอยากรู้วัฒนธรรมไทย เขาก็จะมาถามเรา และเราจะให้เขารู้สึกดีมีความสุข เราก็ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของเขาด้วย ว่าเขามีลักษณะการทำงานแบบนี้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของเขา ถือว่าสำคัญ,”</p> <p>“คิดว่าเรื่องงานเรียนรู้ไม่ยากนะ แต่เรื่องคนค่อนข้างต้องใช้เวลาเหมือนกัน” (ศิริพร)</p>
Increasing Contact	<p>“I do believe group activities such as lunch or dinner outings are okay and can lead to team-building.”</p> <p>(John)</p>	<p>“Sometimes, it's ok to go out for dinner but not normally.” (Shiro)</p>	<p>“ถ้าเป็นกิจกรรมขององค์กร ก็ไปร่วมเกือบทุกครั้ง แต่ถ้าพบปะสังสรรค์ส่วนตัว ก็มีบ้าง แต่มีน้อย” (ศิริพร)</p>

Respondents	The American respondent	The Japanese respondent	The Thai respondent
Experience with Foreigners	<p>“Indians are no help in having friendships with Thais. Indians are not sociable and stay to themselves. Thais are friendly and are sociable. Because cultures vary and are so diverse, working with people from one does not really lend to helping you to work with another.” (John)</p>	<p>“I worked with Europeans before working in Bangkok, so I have some European friends. I think Thai people are more open than European people. In my experience, Europeans pretend to open to everybody, but I feel that they are more comfortable with people of their own origin, not everybody else.” (Shiro)</p>	<p>“การเคยมีประสบการณ์ทำงานกับชาวต่างชาติและมีเพื่อนเป็นชาวต่างชาติมันต้องดีกว่าอยู่แล้ว ก็คือว่าเราจะไม่กลัวที่จะสื่อสาร เราจะมั่นใจ แล้วที่สำคัญก็คือการที่เราได้เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละชาติ มันทำให้เรามั่นใจที่จะสื่อสาร และทำให้เรารู้สึกว่าเราเปิดกว้างกับเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น” (ศิริพร)</p>