



# ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE – KONFLIKT ŹRÓDŁEM KREATYWNOŚCI

Dr Anna Murdoch dla WSB-NLU

Kreatywność jako źródło innowacyjności  
III Konferencja

Nowy Sącz, 4 marca 2011 r.

## KONTAKT Z AUTORKĄ

- E-mail: [amurdo@sgh.waw.pl](mailto:amurdo@sgh.waw.pl)
- www:  
[http://www.sgh.waw.pl/prywatne/amurdo-en/?set\\_language=en&cl=en](http://www.sgh.waw.pl/prywatne/amurdo-en/?set_language=en&cl=en)

# NASZYM BOGACTWEM RÓŻNORODNOŚĆ

- Enrichissez vous de vos différences-

Paul Valéry

# PLAN REFERATU

- Definicje kluczowych pojęć
- Zespoły zadaniowe (projektowe) a globalizacja kapitału ludzkiego
- Zespoły międzykulturowe
- Różnice w wartościach i wymiarach kultury
- Mocne i słabe strony zespołów międzykulturowych
- Kreatywność a konflikt międzykulturowy

# ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE – UWARUNKOWANIA 1

- Są m.in. rezultatem globalizacji, zwiększonej migracji (globalizacji migracji), fragmentaryzacji produkcji i zwiększenia konkurencji międzynarodowej
- Zespoły międzykulturowe mogą działać w przestrzeni wirtualnej dzięki nowoczesnym technologiom telekomunikacyjnym
- Zespoły mogą działać szybciej dzięki różnicom w czasie (trójkąt Ameryka - Europa - Azja) (na przykład: członkowie zespołu w USA wymyślają, Europejczycy przetwarzają, Azjaci wytwarzają i przekazują do klientów, (np. w bankowości, ubezpieczeniach i finansach, przetwarzaniu danych, usługach księgowych))

# ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE

## UWARUNKOWANIA 2

- Rola menedżerów tzw. ekspatriotów
- Globalni menedżerowie i ich rola
  - Transfer i ugruntowanie know-how i kultury korporacyjnej z firmy matki do filii, szkolenie menedżerów lokalnych
  - Zapełnienie wakatu
  - Szkolenie (poprzez kontrakty w różnych krajach) utalentowanych menedżerów wybranych, by stać się menedżerami globalnymi

## GLOBALIZACJA MIGRACJI – JEDNĄ Z PRZYCZYN WIELOKULTUROWYCH ZESPOŁÓW

- Skala migracji międzynarodowej:  
w 1990 r. na świecie zmieniło kraj zamieszkania 80 milionów ludzi; w 2005 r. było ich 191 milionów, a w 2010 r. blisko 214 milionów (215 – według Banku Światowego)
- Odpływ specjalistów (Brain Drain)

# MIGRACJA MIĘDZYNARODOWA - DANE

Tabela 1. Obszary/regiony docelowe migrantów

<b>Region</b>	<b>Liczba</b>	<b>Odsetek [%]</b>
Świat	213 944	100
Afryka	19 263	9
Azja	61 324	29
Europa	69 819	33
Ameryka Płn.	50 042	23
Ameryka Łac. i Karaiby	7 480	3
Oceania	6 015	2
Ogółem	213 943	99

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division, International Migration, 2009 Wallchart, [http://www.un.org/esa/population/publications/2009Migration\\_Chart/ittmig\\_wallchart09.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/2009Migration_Chart/ittmig_wallchart09.pdf),  
dostęp: grudzień 2010 r.



# DEFINICJA ORGANIZACJI MIĘDZYKULTUROWEJ 1

Organizacje międzykulturowe to takie, w których współistnieją dwie (lub więcej) kultury narodowe i organizacyjne, odzwierciedlane przez:

- funkcjonowanie firmy międzynarodowej (np. typu franchising, korporacja transnarodowa, filia, oddział) powstałej na terenie jednego kraju w innym kraju, tzw. goszczącym, a więc stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych na zewnątrz organizacji (poprzez kontakty z klientami, badanie ich potrzeb, gustów itp. dostosowywanie lub nie produktu, marketingu i zarządzania);

# DEFINICJA ORGANIZACJI MIĘDZYKULTUROWEJ 2

- współistnienie różnych tradycji kulturowych na terenie przedsiębiorstwa, zatrudniającego osoby, które zdecydowały się na krótszą lub dłuższą migrację z kraju rodzimego, oraz tworzącego interdyscyplinarne lub/i międzykulturowe zespoły projektowe

# CO TO JEST ZESPÓŁ?

- Zespół to grupa ludzi, którzy pracują razem w celu stworzenia produktu (dobra, usługi), za wytworzenie którego są kolektywnie odpowiedzialni (Mohrman, Cohen, Mohrman, 1995)
- Członkowie zespołu dążą do wspólnego celu i są wspólnie rozliczani za osiągnięcie tego celu. Ich interakcja między sobą ma wpływ na osiągnięcie celu, więc do ich zadań należy zintegrowanie się między sobą (Mohrman, Cohen, Mohrman, 1995: 39-40)

## ZESPOŁY PROJEKTOWE 1

- Zespoły projektowe funkcjonują w nauce, biznesie i administracji (Chevrier, 2003)
- Niektóre zespoły funkcjonują z tym samym miejscem, zaś członkowie spotykają się codziennie, a w innych zespoły projektowe są wirtualne, a członkowie są w różnych lokalizacjach geograficznych
- W niektórych zespołach członkowie dzielą tę samą kulturę organizacyjną, a w innych członkowie pochodzą z różnych organizacji

## ZESPOŁY PROJEKTOWE 2

- Niektóre z tych zespołów powstają w wyniku takich form kooperacji w biznesie jak: alianse strategiczne, partnerstwo ustanowione dla realizacji pewnego projektu (ów), konsorcja itp. (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989)
- Projekty zespołów międzykulturowych wykonuje się także w ramach tej samej korporacji transnarodowej, aby uniknąć dublowania pracy w różnych oddziałach korporacji i wykorzystać jak najbardziej efektywnie zasoby ludzkie
- Praca w i na projektach przynosi korzyści, zwłaszcza, gdy poszczególne oddziały są w konflikcie lub ostro konkurują (Bartlett & Ghoshal, 1992, West 2002)

## ZESPOŁY PROJEKTOWE 3

- W wielu konsorcjach naczelnym celem są badania i rozwój. Pomimo konkutowania ze sobą firmy mogą być zainteresowane wspólnym prowadzeniem projektów innowacyjnych, ponieważ rozkłada to koszty na kilku partnerów (np. wiele firm inżynierskich, w lotnictwie – Concorde, Eurotunnel, GE-IL w Polsce)
- Wymiana know-how i doświadczeń jest bardzo korzystna (uniwersytety i zapraszanie wykładowców z zagranicy)
- We wczesnych stadiach badań i rozwoju wspólne wprowadzanie standardów w użytkowaniu nowych produktów kształtuje sposoby funkcjonowania rynku (Chevrier, 2003)

## ZESPOŁY PROJEKTOWE 4

- Korporacje transnarodowe coraz częściej tworzą zespoły projektowe ściśle w celu zaprojektowania i wytworzenia nowych produktów (Aldridge & Swamidass, 1996)
- Zarządzanie projektami w korporacjach transnarodowych zastępuje coraz częściej system produkcji masowej z rzadka usprawnianej innowacjami

## ZESPOŁY PROJEKTOWE 5

- Zespoły projektowe cieszą się większą autonomią niż tradycyjne struktury piramidowe i są bardziej twórcze, ponieważ składają się z osób reprezentujących różne dziedziny (są wielodyscyplinarne i interdyscyplinarne)
- Zespoły projektowe mają większą siłę sprawczą, jeśli trzeba wprowadzić zmiany niż tradycyjne pionowe (funkcjonalne) zespoły



## CO TO SĄ ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE?

- Zespoły projektowe (oraz funkcjonalne), które skupiają ludzi pochodzących z różnych krajów (reprezentujących różne kultury narodowe)
- Organizacja tworzy je na terenie jednego kraju lub wielu krajów (dzięki komunikowaniu on-line)

# ZESPOŁY PROJEKTOWE A MIĘDZYKULTUROWOŚĆ 1

- Zespoły projektowe coraz częściej mają charakter międzykulturowy z uwagi na:
  - Korporacje transnarodowe
  - Pracę nad projektami w ramach aliansów
  - Globalizację migracji
  - Poszukiwanie utalentowanych pracowników i ekspertów na globalnym rynku pracy (tzw. *scouting for talent*)
  - Konkurencja w rekrutacji talentów
  - Możliwości oferowane przez nowoczesne technologie komunikacyjne

# ZESPOŁY PROJEKTOWE A MIĘDZYKULTUROWOŚĆ 2

- Ponieważ współpraca ludzi wywodzących się z różnych kultur jest coraz bardziej rozpowszechniona, teoretycy i praktycy biznesu międzynarodowego poddają ją analizie, aby wskazać jej słabości i silne strony
- Zespoły międzykulturowe będą jeszcze bardziej rozpowszechnione w miarę intensyfikowania procesów globalizacyjnych

# WYMIARY KULTURY NARODOWEJ A MIĘDZYKULTUROWOŚĆ ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

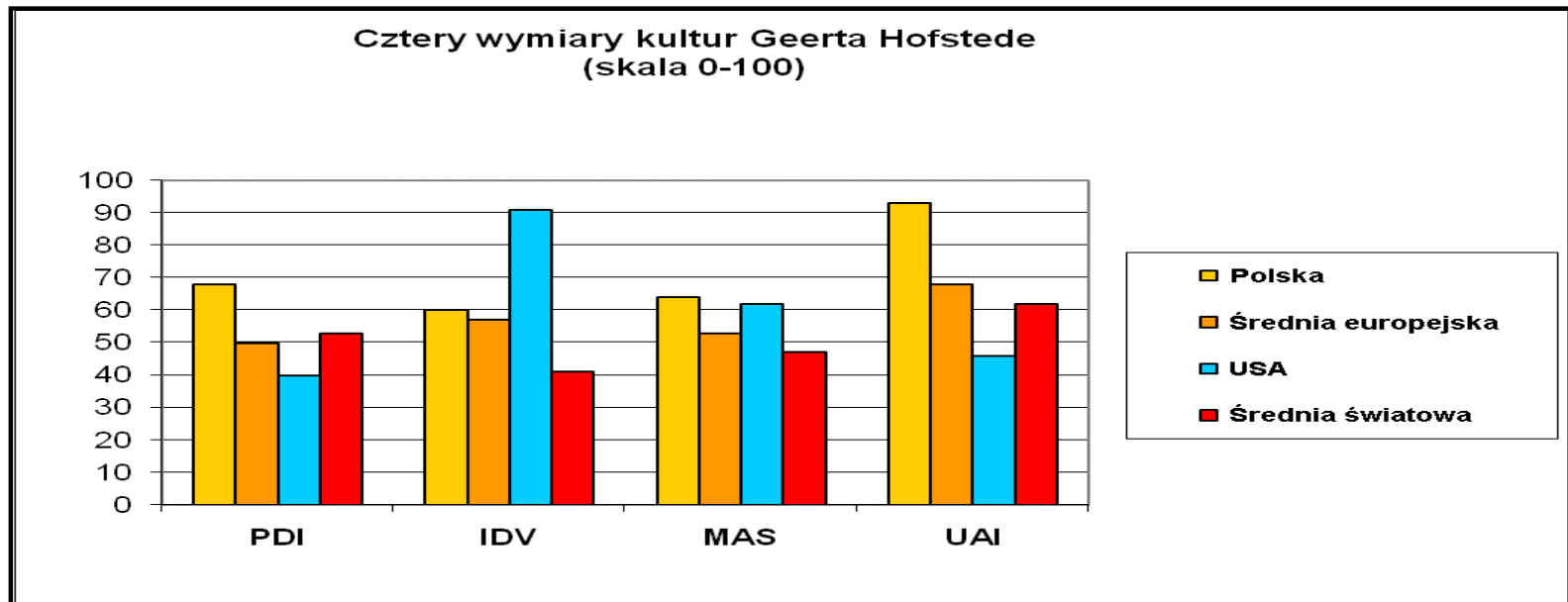
- Wymiary kultury – obiekt badań od połowy XX wieku, operacjonalizacja kultury i powiązanie jej z biznesem międzynarodowym (IB) od lat 80. XX wieku (Hofstede 1980, 1991; House et al, 2004)
- Naukowcy w dziedzinie biznesu międzynarodowego (IB) i praktycy biznesu wskazują na różnice w:
  - stylach zarządzania (patrz dystans władzy)
  - unikaniu niepewności (tworzenie i przestrzeganie reguł)
  - komunikowaniu (wysoki-niski kontekst, Hall, 1976)
  - wartościach (Casson, 1993, 2006)

# WYMIARY KULTURY - HOFSTEDE

- Hofstede zidentyfikował: dystans władzy (*power distance*) czyli preferencje i postrzegania stylów przywództwa (Hofstede, 1980:65-109), unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*), czyli postawy wobec stresu / ryzyka / niepewności (Hofstede, 1980:110-147), indywidualizm-kolektywizm (*individualism-collectivism*), tj zależności pomiędzy jednostką a grupą społeczną (Hofstede, 1980:148-175), męskość-kobiecość (*masculinity-femininity*), czyli podejścia do zagadnienia zależności płci i ról społecznych (Hofstede, 1980:176-210).

# SPEKTRUM WYMIARÓW KULTURY - HOFSTEDE 1

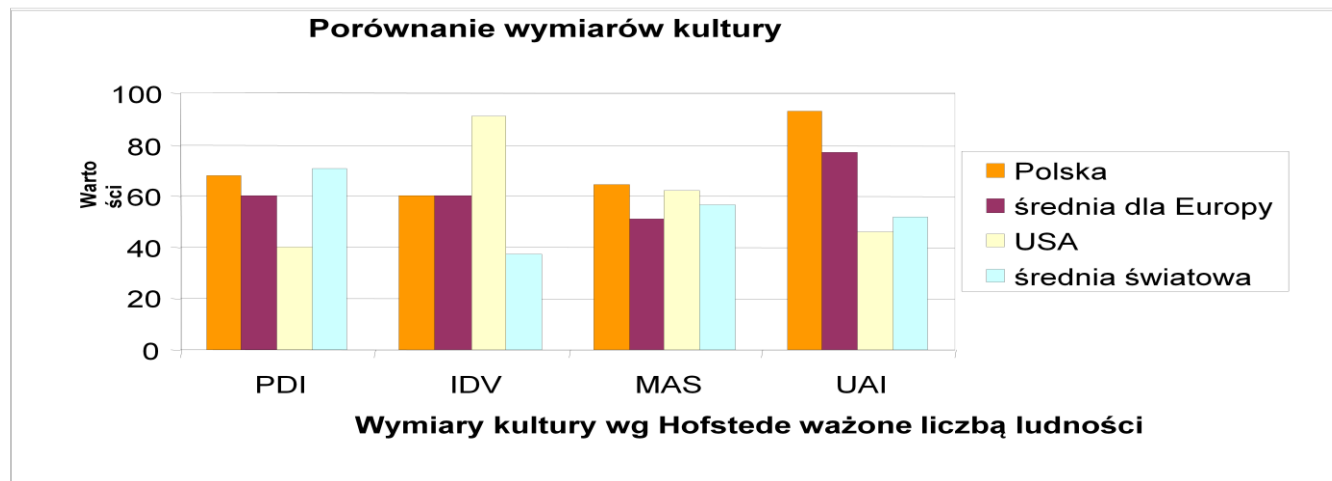
Wykres 1. Wymiary kultury według Hofstede, porównawczo



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.geert-hofstede.com>

# SPEKTRUM WYMIARÓW KULTURY - HOFSTEDE 2

Wykres 2. Porównanie wymiarów kultury, wymiary ważone liczbą ludności



Źródła: Wyliczenia i opracowanie własne na podstawie: <http://www.geert-hofstede.com> i United Nations Statistics Division, Demographic and Social Statistics <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2.htm>

# MODEL KULTURY W PROJEKCIE GLOBE

- Na przełomie lat dziewięćdziesiątych XX wieku i dziesiątych XXI wieku zrealizowano projekt badawczy GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Uczestniczyło w nim 170 naukowców z 61 kultur narodowych, którzy badali związki między kulturą narodową, kulturą organizacyjną i przywództwem w organizacji. Celem nadrzędnym projektu było sformułowanie teoretycznej bazy (ustanowionej na fundamencie empirycznym), która dawałaby narzędzia do opisu, zrozumienia i przewidywania wpływu kultury (zmiennych określanych jako cechy kulturowe) na efektywność przywództwa i procesów w organizacji



# MODEL KULTURY W PROJEKCIE GLOBE

- Projekt GLOBE (2004) zidentyfikował dziewięć wymiarów kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, stosunek do ludzi, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm wewnątrzgrupowy, asertywność, egalitaryzm płciowy, stosunek do przyszłości, stosunek do efektywności, (*Uncertainty Avoidance* , *Power Distance*, *Humane Orientation*, *Collectivism I: (Institutional)*, *Collectivism II: (In-Group)*, *Assertiveness*, *Gender Egalitarianism*, *Future Orientation*, *Performance Orientation*)

# MODEL NARODOWEJ KULTURY KONKURENCYJNEJ (CASSON)

Tabela 2. Wymiary kultury Cassona

Granica wymiaru ustanowiona przez cechę rywalizacji typową dla indywidualizmu	Granica wymiaru (na drugim krańcu spektrum) odpowiadająca solidarności w zakresie utopijnym	Odpowiadający wymiar w modelu Hofstede'go	Optymalna kombinacja wymiarów
Indywidualizm	Kolektywizm	Indywidualizm/kolektywizm	Skłonność do bezinteresownego działania ( <i>Voluntarism</i> )
Pragmatyzm	Proceduralizm	Niskie-wysokie unikanie niepewności	Racjonalna ocena ( <i>good judgment</i> )
Niskie zaufanie	Wysokie zaufanie		„ograniczone zaufanie” ( <i>warranted trust</i> )
Wysoka rywalizacja ( <i>high tension</i> )	Niska rywalizacja ( <i>low tension</i> )	Męskość/kobiecość	Ograniczona pewność siebie ( <i>warranted self-confidence</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Casson 2006:374

# MODEL KULTURY TROMPENAARSA I HAMPDEN-TURNERA (1993, 1997)

- uniwersalizm - partykularyzm
- indywidualizm - kolektywizm
- analiza - synteza (*specificity - diffusion*)
- status nabyty - status odziedziczony (*achieved status - ascribed status*)
- wewnętrzsterowność - zewnętrzsterowność
- czas sekwencyjny - czas synchroniczny (*sequential time - synchronous time*)

# CZY ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE SĄ BARDZIEJ KREATYWNE NIŻ ZESPOŁY JEDNORODNE KULTUROWO? 1

- „Zespoły międzykulturowe są bardziej kreatywne” - wnioski niejednoznaczne

Kreatywność to jeszcze nie innowacyjność.

Kreatywność to pierwszy stopień do innowacyjności (West, 2002). To, że jakiś zespół jest kreatywny nie oznacza automatycznie, że rezultatem pracy tego zespołu będzie innowacyjny produkt. Kreatywność to stworzenie pomysłu, a innowacyjność to wdrożenie tego pomysłu (na nowy produkt, usługę, metodę pracy) do praktyki (West, 1997).

# RÓŻNICA MIĘDZY KREATYWNOŚCIĄ A INNOWACJĄ (INNOWACYJNOŚCIĄ)

- Innowacja to celowe wprowadzenie (wdrożenie) w zespole lub/i organizacji (w stanowisku) pomysłów, procesów, produktów lub procedur nowych dla tego stanowiska, zespołu lub organizacji, po to, by sposób wykonywania danego zadania (na stanowisku, w zespole lub organizacji) przyniósł korzyści.
- Kreatywność jest pierwszym etapem innowacji.
- Przykłady innowacyjnych rozwiązań: zarządzanie zespołami międzykulturowymi, zwiększenie standardów bezpieczeństwa i praca w zespole projektowym

## CZY ZESPOŁY MIĘDZYKULTUROWE SĄ BARDZIEJ KREATYWNE NIŻ JEDNORODNE KULTUROWO? 2

- „Zespoły międzykulturowe ze względu na swoją inherentną różnorodność dają podstawy do konstruktywnego konfliktu” (patrz dyskusja u Westa, 2002)
  - istnieje różnica poziomu wiedzy i należy ją wyrównać
  - musi jednak istnieć także skłonność do podejmowania ryzyka
  - West (2002) stawia hipotezę, że zbyt wielka różnorodność w zespole (jeśli chodzi o dyscypliny wiedzy) może być przeszkodą bardziej niż inspiracją
  - jednakże grupa homogeniczna jest bardziej zachowawcza i konformistyczna

# MOCNE STRONY ZESPOŁÓW MIĘDZYKULTUROWYCH

- różnorodność (wiedzy, doświadczeń i wartości) jest dana, nie trzeba jej tworzyć
- w zespołach, które powstają podczas fuzji istnieją różnice w praktykach, ustalonych sposobach działania i procedurach zmusza do dzielenia się wiedzą, co sprzyja transferowi wiedzy (Sarala, Vaara, 2010)
- zespoły międzykulturowe muszą częściej i bardziej intensywnie komunikować się ze sobą, co może sprzyjać kreatywności (Bouncken, Ratzmann, Winkler, 2008)
- różnorodność kulturowa może prowadzić do lepszej współpracy (Cox *et al.*, 1991)
- jeśli w zespole takim pozytywne nastawienie do innych narodowości, to zwiększa to zarówno poziom kreatywności i skuteczności pracy zespołu projektowego (Bouncken, 2008)

# SŁABOŚCI ZESPOŁÓW MIĘDZYKULTUROWYCH

- Techniczne: jeśli zespoły są wirtualne i pracują w innych lokalizacjach, zaś spotykają się on-line, w telekonferencjach i rzadko fizycznie w jednym miejscu, może zaistnieć jeszcze więcej nieporozumień, luk w komunikacji, zafałszowań semantycznych itp., zaś rozwikłanie ich może zabierać więcej czasu niż w zespołach pracujących w jednej lokalizacji;
- Relacyjne: mniejszy stopień zaufania (brak kontaktu osobistego i historii budowania relacji)
- Kulturowe: percepcja roli lidera, reguł, zasad fair play, zasad copyright (wynikające z wymiarów kultury)



# SŁABOŚCI ZESPOŁÓW MIĘDZYKULTUROWYCH 2

- Postrzeganie spontaniczności i improwizacji jako stron negatywnych (wymiar unikania niepewności)
- Nierówne rozłożenie władzy między osobami z różnych kultur (Weiss, 1994) może upośledzać komunikowanie się między partnerami
- W zespołach takich może istnieć brak zaufania, zwiększony poziom stresu, a zespół może być mniej zgrany (Francesco & Gold, 1998)
- Jeśli w zespole występują duże różnice w dystansie władzy (pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu), to jest on mniej kreatywny (Bouncken, Ratzmann, Winkler, 2008)

## CO SPRZYJA LEPSZYM WYNIKOM ZESPOŁU – BEZ WZGLĘDU NA ZRÓŻNICOWANIE KULTUROWE

- Nowe zespoły są bardziej kreatywne niż takie, które już współpracują ze sobą od jakiegoś czasu, zwłaszcza jeśli są funkcjonalne
- We wstępnym etapie pracy zespół potrzebuje więcej swobody, w późniejszym (innowacja) więcej dyscypliny
- W procesach burzy mózgów zespoły, które generują pomysły indywidualnie, a potem je zbierają w zbiorowej burzy mózgów, osiągają lepsze rezultaty niż te, które generują pomysły tylko zbiorowo
- Dzielenie się pomysłami i informacje zwrotne są kluczowe
- Rola konsekwentnej i przekonanej o swej słuszności „mniejszości” w zespole

## WNIOSKI I KIERUNKI DLA NOWYCH BADAŃ

- Zespoły międzykulturowe występują w praktyce biznesu coraz częściej
- Istnieją argumenty za i przeciw skuteczności i poziomowi kreatywności i innowacyjności takich zespołów
- Rodzaje konfliktów, sprzecznych interesów i różnic, które istnieją między członkami zespołu międzykulturowego niekoniecznie mogą prowadzić do konstruktywnych rozwiązań i wartości dodanej
- Należałoby zbadać w kontrolowanym eksperymencie (praca nad takim samym zadaniem) jakie wyniki osiąga grupa homogeniczna kulturowo, a jakie grupa heterogeniczna kulturowo

# KIERUNKI NOWYCH BADAŃ

- „Zadanie innowacyjne” powinno zostać skwantyfikowane
- Ograniczony czas
- Wyniki skwantyfikowane i poddane testowi czasu
- Dwa rodzaje wyników: kreatywność a innowacyjność
- Zidentyfikowanie firmy/organizacji, która zechciałaby powierzyć pracę nad zadaniem innowacyjnym dwóm zespołom, i zezwolić badaczom na swobodną obserwację
- Utworzenie zespołu badawczego

# SPIS LITERATURE 1

- Aldridge, M. D., & Swamidass, P. M. (1996). Cross-functional management of technology. Chicago: Irwin
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). Matrix structure: Not a structure, a frame of mind. In J. Gabarro (Ed.), *Managing people and organizations* (pp. 370–381). Boston: Harvard Business School
- Bouncken R. B., Ratzmann M., Winkler V. A. (2008) Cross-cultural innovation teams: effects of four types of attitudes towards diversity, *International Journal of Business Strategy*, 8(2)
- Bouncken R. B., Winckler V. A. (2008) Multi-Cultural Innovation Teams. An Analysis of Effects of Differences in Context, Time, and Power Distance. IN NIEDVARAS, J. (Ed.) *International Business Development: Globalization Opportunities Challenges*. Vilnius, Publishing House TEV
- Casson, M. (1993) Cultural Determinants of Economic Performance *Journal of Comparative Economics*, 17:418-442.
- Casson, M. (2006) Culture and Economic Performance, w: V. A. Ginsburgh, Throsby, D., Elsevier, B.V. (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture* tom I:359-397. Amsterdam: North-Holland.

## SPIS LITERATURE 2

- Chevrier S. (2003) Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business* 38:141–149
- Cox, T. (2001) *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*, San Fransisco, Jossey-Bass
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quaterly*, 46: 229–273
- Francesco, A.M. & Gold, B.A., (1998), *International Organizational Behavior: Text, Cases, Readings and Skills*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Hall E. T. (1976) *Beyond Culture*, Doubleday, New York
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitor and win. *Harvard Business Review*, 67(1): 133–139
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2000) *Building Cross-Cultural Competence*, Chichester, Wiley&Sons
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

## SPIS LITERATURE 3

- House, R. J., Hanges, P. W., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004) Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Beverly Hills, CA: Sage.
- Isaksen S. G., Dorval B. K. (1992) An Inquiry into cross-cultural creativity training: results from a five-week study tour in Bergen and Bratislava. W: L. Novelli (1992) Collected research papers from the 1992 International Creativity and Networking Conference (pp. 61-69) Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Mohrman S. A., , Cohen S. G., , Mohrman, A. M. (1995) Designing team-based organizations: New forms for knowledge work, Jossey-Bass, San Francisco

## SPIS LITERATURE 4

- Sarala R. M., Vaara E. (2010) Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies* 41:1365–1390
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Irwin Professional Publishing, Chicago, IL.
- Trompenaars, F., C. Hampden-Turner C. (1997) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. New York: McGraw-Hill
- West M.A. (1997) *Developing creativity in organizations*, Leicester, British Psychological Society
- West M. A. (2002) *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*, *Applied Psychology: An International Review* 51(3): 355-424
- Weiss S. (1994) Negotiating with "Romans"--Part I, *Sloan Management Review*, 35(2):51-61
- Weiss S. (1994) Negotiating with "Romans"--Part II, *Sloan Management Review*, 35(3):85-99