

حنكة التفاوض عندما لا يتم تحديد الفوارق الثقافية

ماريا ر. فولب و جاك ج. كامبريا *Maria R. Volpe & Jack J. Cambria* *

ملاحظة المحررين: هناك الكثير من المقاطع في هذا الكتاب مثيرة للجدل، بالفعل، "عليكم أن تخوضوا دراسة الثقافة، قبل أن تذهبوا إلى التدريس أو التفاوض في مكان ما". ولكن ماذا لو لم تستطيعوا؟ ويستوحى فولب و كامبريا *Cambria* وجهات نظرهم، من خبرة فريق التفاوض في تسليم الرهائن، في قسم شرطة نيويورك، الذي يتضمن 100 مفاوض الذين قد يعمون على ثقافة جديدة في أي زاوية من المدينة من دون سابق إنذار. يصفان كيف يتم تحضير طلاب التفاوض للحالات المفاجئة التي لا يستطيعون الاستعداد لها.

مقدمة

واحدة من الأسئلة الملحة في مجال التفاوض هي: كيف يستطيع المفاوضون التحضر لتولي مفاوضات في سياقات متنوّعة الثقافات؟ في حين أنّ الأجوبة على هذا السؤال قد تكون متنوّعة بعض الشيء، إلا أن الافتراضات المشتركة تلتقي في أن يجد المفاوضون الوقت للتخطيط؛ ينبغي لهم اكتساب المعرفة بشأن الأطراف الذين سيتفاعلون معهم؛ وأن يصلوا إلى الموارد قبل كل عملية تفاوض. على الرغم من النصيحة السليمة التي تشدد على الحاجة إلى عمل سابق لعملية الالتزام بالتفاوض، يصبح فيه الأطراف على دراية بثقافات الجهة الأخرى ويكونون على اطلاع أكثر على السلوك المكتسب للآخرين، يواجه المفاوضون أحياناً حالات تكون أقرب إلى استحالة التحضير من أجلها حتى لو كان المفاوضون مستعدّين، وبنون وقادرين على القيام بذلك. وقد يحصل ذلك لعدة أسباب، من بينها، الفائض الثقافي الذي ينطوي على العديد من العوامل الثقافية التي تستدعي الدراسة، ومشاركة الأطراف من ثقافات مختلطة، تمتزج مع الفوارق الثقافية أو تخفيها، أو وجود أطراف غير متوقعين لم يستبق المفاوضون خلفياتهم الثقافية.

سيتناول هذا الفصل، بالتحديد، ضروريات الاستعداد الأساسية التي يُحتاج إليها لتولي مفاوضات، عندما لا يكون المفاوضون على دراية بالمعلومات الثقافية غير المحددة أو غير القابلة للتحديد للطرف الآخر أو غير مطلعين مسبقاً على تلك المعلومات. المفاوضون الشرطيون بشأن الرهائن، هم من بين الذين يختبرون بشكل روتيني حالات متنوّعة الثقافات وغير متوقعة. عادةً ما يتقابلون مع الطرف الآخر للمرة الأولى، عندما يجيبون على الاتصالات التي تتعلق بأطراف مجهولين (فولب

* ماريا ر. فولب *Maria R. Volpe* هي أستاذة جامعية في علم الاجتماع ومديرة برنامج تسوية المنازعات في كلية جون جاي للعدالة الجنائية - جامعة مدينة نيويورك. عنوان بريدها الإلكتروني هو mvolpe@jjay.cuny.edu. جاك ج. كامبريا *Jack J. Cambria* هو الضابط الأمر من فريق التفاوض بشأن الرهائن في قسم شرطة مدينة نيويورك. عنوان بريده الإلكتروني هو: Jack.Cambria@NYPD.org.

Volpe وآخرون 2006). هم ليس فقط لا يعلمون مع من سيتفاوضون، بل هناك تحدياً إضافياً للمفاوضين بشأن الرهائن إذ عندما يبدأون خوض التفاعلات، غالباً ما لا يمكنهم حتى رؤية أولئك من الطرف الآخر. يوفّر عمل المفاوضين بشأن الرهائن، لاسيما في مجالات واسعة ومتنوعة ثقافياً، كما هو الحال في مدينة نيويورك، سبباً أمثل يتم منه استخلاص العناصر الجوهرية من نجاح المفاوضات عندما لا تكون الفوارق الثقافية محددة وغير قابلة للتحديد. تثير المفاوضات في هذا السياق العديد من الأسئلة، بما فيها:

- كيف يقوم المفاوضون بشأن الرهائن بنقله نوعية من إثنيتهم الخاصة أو الطرق الثقافية المهيمنة لفهم عالم الآخرين الذي لا يستطيعون الوصول إليه مسبقاً؟
- هل هناك نهج "متطابق من حيث المظهر"، "cookie cutter" approach، يمكن المفاوضين من أن يكونوا مستعدين للتفاعل مع كل الثقافات عندما لا يكونون على علم بها؟
- هل التقنيات المستخدمة من المفاوضين بشأن الرهائن تجسّد الثقافة المهيمنة التي يعملون في إطارها؟
- كيف يتحكّم المفاوضون بشأن الرهائن بالحالات، حيث أولئك من الطرف الآخر لديهم آراء موجودة مسبقاً، قد تجسّد آراءهم الخاصة المحددة ثقافياً بشأن الشرطة؟
- ما هي التقنيات المستخدمة من المفاوضين في الرد على حالات تتضمن فوارق ثقافية فريدة من نوعها لحالات الرهائن؟

بالطبع، ليس هناك حلول بسيطة أو أجوبة سهلة تتعلق بكيفية الاستعداد على أفضل وجه لكل المفاوضات. في أي سياق كان، هناك العديد من الحالات غير القابلة للتنبؤ. يواجه المفاوضون بشأن الرهائن عدم اليقين التام تقريباً، بشأن كل جانب من مفاوضاتهم الفريدة من نوعها، بما في ذلك الوصول إلى المعلومات عن ثقافات الأطراف الآخرين (أوستيرمان Osterman 2002). من ناحية أخرى، يصل المفاوضون بشأن الرهائن إلى مجموعة متنوعة من الموارد، كما إلى قوة قسرية، ولا واحدة منهما هي عادة متاحة بسرعة للمفاوضين الآخرين. نظراً للطابع الفريد من نوعه للسياق الذي في إطاره يعمل المفاوضون بشأن الرهائن، ما الذي نستطيع استخراج من عملهم في التحكم بالفوارق الثقافية يكون مفيداً للمفاوضين الآخرين؟

أطر العمل الثقافية

تقتضي الحكمة التقليدية من المفاوضين تعلم، قدر الإمكان، ثقافة الآخرين قبل إجراء أية مقابلة (شنايدر Snyder 1999؛ سولومون Solomon 1999؛ بلايكر Blaker وآخرين 2002؛ سمايسر Smyser 2002؛ كوغان Cogan 2003؛ ويتيس Witte 2005). إلا أنه هناك تحدياً متواصلاً، يقضي بتحديد ما الضروري تعلمه فعلياً، بشأن الثقافة، بما أن هذه الأخيرة هي مفهوم معقد ودقيق وذات بنية اجتماعية تتطوي على تعريفات وتفاهات مختلفة ترتبط بالسياق. أصبح هذا المشهد معقداً أكثر، حتى عندما يتم رؤية الثقافة من عدسات مجالات تسوية المنازعات وADR (الوسائل البديلة أو المناسبة لتسوية المنازعات) حيث التفاوض هو عملية رئيسية. بما أنه من

المتوقع أن يلتزم الأطراف ببعضهم البعض لدى التفاوض، يمكن لأي فوارق ثقافية أن تؤثر بشكل كبير على التفاعلات.

على الرغم من حتمية هذا التأثير، لطالما كانت الدراسة المنتظمة للثقافة في سياق تسوية المنازعات أو الوسائل البديلة لتسوية المنازعات متفاوتة (أفروش 2003: 2003). في نظريته العامة للسنوات التدريبية من نظرية تسوية المنازعات والوسائل البديلة لتسوية المنازعات، في ما يخص مفهوم الثقافة، أشار كفين أفروش Kevin Avruch إلى "كيف أنّ" نظرية" القليل من الانتباه الذي يتم إعارته لمفهوم الثقافة وكيف أن التطبيق المستوحى من النظرية (أو العكس بالعكس...)، تجاهلا على ما يبدو أهمية الفوارق الثقافية بين الأطراف (بما في ذلك الأطراف الثالثين) كأمر أساسي متصل بمصادر أو نتائج نزاع أو خلاف" (أفروش 2003: 352). كما شدد أفروش Avruch أيضاً على أن العمل الأنثروبولوجي لفيليب غوليفير Philip Gulliver على التفاوض لم يبدأ بلعب دورا في دمج الثقافة في ممارسة تسوية المنازعات أو الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، قبل العام 1980 (أفروش 2003: 353).

حيث أنه من المُقرّر، على نطاق أوسع اليوم، فهم الثقافة، كموضوع مهم لتدريس وتدريب أي مسوّي resolver للمنازعات، يبقى المفهوم بحد ذاته بعيد المنال. غالبا ما تعني الثقافة أمورا مختلفة، بشكل ملحوظ، لأشخاص مختلفين. قد تكون مقدّرة بشكل مبالغ به، ومستهان بها، ومتصوّرة بشكل خاطئ، ومساء فهمها. الأهم في ما يخص النزاع، أن تكون آثار الثقافة جلية لدى ظهور الفوارق. وتظهر الثقافة في كيفية تواصل الناس وتصرفهم واحتفالهم وحزنهم. وغالبا ما تظهر بطرق قابلة لأن يتعرّف عليها فقط أولئك الذين يشاركون معهم الآخرون التصرفات أو بعض السمات. في مناقشتهم عن العرق، واحد من العديد من العناصر المهمة من الثقافة، صرّح كل من مونیکا ماك غولدريك Monica McGoldrick، جو جوردانو Joe Giordano، ونيديا غاريسيا بريتي Nydia Garcia-Preto (2005) أنّ العرق "يقول تفكيرنا، شعورنا، وتصرفنا بطرق واضحة وبارعة، على الرغم من أننا لا ندرك ذلك، عامة. يلعب العرق دورا رئيسيا في تحديد كيف نأكل، نعمل، نحتمل، نضاج ونموت" (2005: 2). بالمختصر المفيد، يغربل الأفراد، ذوي الثقافات المختلفة، المعلومات من خلال عدسات انتقائية تلقى، بشكل فريد من نوعه، صداها في تقاليدهم وتراثهم وعاداتهم.

إنّ جوانب الثقافة متّصلة للغاية في الحياة اليومية للناس وكثيرا ما يكون من الصعب تحديدها، حتى من الذين هم ناقلي الآثار الثقافية. قد تكون التمييزات دقيقة ومتّصلة جدا في أساليب الحياة، لدرجة أنّه يمكن للمرء من خارج المجموعة أن يلاحظها. فضلا عن ذلك، قد يكون من الصعب تمييز الصفات المنسوبة إلى أي ثقافة محددة عن مزيج من عوامل أخرى مثل الجنس، الفئة، العمر أو الوضع. من الممكن أحيانا تحديد الفوارق الثقافية كأمر "تعرفونها لدى رؤيتها"، ولكنها بخلاف ذلك، هي ببساطة بغاية الصعوبة في الاستخراج.

عندما يتفاوض المفاوضون عن معرفة مع الآخرين، لاسيما عندما يكونون منبّهين مسبقا عن الخلفية الثقافية للآخرين، يمكنهم أن يتحصّروا بالاعتماد على مجموعة واسعة من المعارف الثابتة لزيادة قدرتهم على الشعور بالراحة والنجاح. هناك طرقا لا تُحصى من التحضير؛ بالفعل، "الحاجة إلى معرفة" المعلومات تصبّ في إطار سلسلة متواصلة تتراوح بين المعرفة المحددة للثقافة والمفصلة بشكل كبير، والمعرفة العامة للثقافة التي تكون على نطاق واسع جدا.

بالنسبة إلى المعرفة المحددة للثقافة، قد يستغرق المفاوضون قدراً كبيراً من الوقت في اكتساب معلومات مفصلة جدا عن الطرف الآخر بما في ذلك المعرفة الثابتة الدقيقة عن نظرة الطرف الآخر للعالم. من بين المواضيع المعروفة جدا التي يتم تغطيتها: التاريخ، المناخ، الجغرافيا، الموسيقى، الفن، المأكولات، العطل، الدين، اللباس، السياسة، التقاليد، العادات، القواعد، القيم، الرموز، الطقوس، اللغة وغيرها من التصرفات والأنشطة المحددة ثقافياً، التي تؤثر جميعها على العدسة التي من خلالها يتم رؤية العالم. وتتضمن المعرفة المعمّقة والمفصلة للثقافات أيضاً فهم الميزات الحاذقة لتواصل الآخرين الشفهي وغير الشفهي؛ وتتضمن هذه الميزات من بين أمور أخرى، كيف أنّ الرموز والإيماءات ونبرة الصوت ولغة الجسد تدخل كلها في إطار التفاعل. فمن الممكن، مثلاً، للمفاوضين الذين يستعدون للتفاعل مع الآخرين الاستعداد، بتعلّم كيف يتم تبادل التحيات في ثقافات الآخرين. هل يتصافحون، يتعانقون، يودّون التحية، يقبلون جهة واحدة من الوجه أو الجهتين، يقبلون يد الآخر، يركعون، يحنون الركبة، أو ينحنون؟ ويتضمن الضبط الإضافي، للفوارق الثقافية، لدى إلقاء التحية على الآخرين بعض التحفّظات، مثل المسافة المتروكة مع الآخر، فترة الوقت المستغرقة في الحديث، سلام التحية، نوع الملابس التي يتم ارتداؤها، من بدأ بإلقاء التحية ونوع وكمية اتصال النظر.

أصبح النقاش في الطرف الآخر من السلسلة المتواصلة، حيث يتم الاعتماد على المبادئ العامة، معقداً أكثر. وتتراوح الخيارات هنا بين ما هو بسيط وما هو مدروس. وتكون أي صيغة أسهل للفهم عندما تركز على استخدام "البديهية الجيدة" good commonsense وتشدّد على الإقرار والاعتراف بالطرف الآخر. قد تتضمن الاقتراحات النصيحة مثل: "كن ببساطة محترماً" أو "حاول أن تكون مستمعاً جيداً". في حين أنّ هذه النصيحة، التي كثيراً ما يُستشهد بها، سهلة المنح، لا تزال لا توفر معلومات "الكيفية" المهمة، إذ أنّ الاحترام وحسن الإصغاء يمكنهما أن يكونان محددي السياق ويحتاجان إلى أن يتم التعريف عنهما بناء على ذلك.

وترتكز التفاهات الأكثر تعقيداً بشأن النهج العامة على أطر مفاهيمية تسمح بطرق لفهم التجمعات الثقافية. ويوصف تمييز إدوارد هال Edward Hall بين الثقافات ذات السياقات العالية وتلك ذات السياقات المتدنية، الفوارق الثقافية بين المجتمعات، ويقدم إطاراً لفهم تأثير الثقافة على التواصل (هال Hall 1976). الثقافات ذات السياقات العالية هي حساسة من حيث العلاقات، حيث تميل الاتصالات بين الناس إلى أن تكون وثيقة؛ هناك حسّ قوي بالعادات، الطقوس، والتاريخ؛ ويلعب الوسيط دوراً مهماً. وتُفهم المعلومات من دون الحاجة الكبيرة للتوضيح؛ يميل الناس إلى معرفة ما يفكر به بعضهم البعض؛ من الممكن ترك معاني ما يمكن تقاسمه غير

محددة؛ ويتم استخدام السلوك غير الشفهي بشكل موسع لنقل المعاني. من ناحية أخرى، في ثقافات السياقات المتدنية، هناك تشديد أكبر على دور الفرد في التحكم بشكل مباشر بالأوضاع، بالابتعاد عن الطقوس وبتفضيل الاستراتيجية المتجهة نحو الهدف. يكون التواصل مستقيماً، مع الاعتماد على البيانات الصريحة للتعبير عن السلوك ونقل المعلومات.

هناك إطاراً ثقافياً عاماً معروفاً جداً، موضوعاً من غيرت هوفستيدي Geert Hofstede، مرتكزاً على البحوث في أكثر من 50 بلداً (هوفستيدي Hofstede 1980). لفهم الفوارق الثقافية، حدّد هوفستيدي Hofstede خمسة أبعاد رئيسية، تجسد نظم القيم المهيمنة، بما في ذلك: مسافة السلطة الصغيرة مقابل الكبيرة؛ تقادي عدم اليقين؛ الفردانية مقابل الجماعية؛ التذكير مقابل التأنيث؛ والتوجه الطويل الأمد مقابل التوجه القصير الأمد. هناك البعض من أوجه الشبه بين أطر هوفستيدي Hofstede وهال Hall. فالبعد الجماعي لهوفستيدي Hofstede يعكس، مثلاً، ثقافة السياقات العالية لهال Hall ويميل بعده الأفرادي إلى أن يعكس ثقافات السياقات المتدنية لهال Hall.

من الممكن لتطبيق أي من تلك الأطر العامة أن يكون مخادعاً. فهي تقدّم تعميمات عن فوارق ثقافية لمجتمع أو ثقافة كاملة، بدل توصيفات الأفراد أو المجموعات الفرعية. تصنف الولايات المتحدة ككل، مثلاً، بالفردانية ولكن قد يتميز الفرد الأميركي بعقل جماعي. من المرجح أن تكون أسرة ما في الولايات المتحدة ذات سياق عالي ولكن الولايات المتحدة ككل تمتاز بالسياق المتدني.

التحصّر لحنكة التفاوض

مع وجود التركيبة السكانية المتغيرة باستمرار، والهجرة في جميع أنحاء العالم، والعولمة المتزايدة، التي تولّد انتشار عدم اليقين بشأن الثقافة، سيحتاج الجيل الثاني من المفاوضين إلى تطوير الكفاءة في إدارة الحالات التي تكون فيها التحفظات الثقافية موجودة. نشير إلى هذه الخبرة على أنها حنكة ثقافية. سيحتاج مفاوضو الجيل التالي، بدل إتقان الخصوصيات الثقافية، إلى إيجاد طرق لفهم والتحرك بسهولة في خضمّ التعقيدات التي تفرضها السياقات الثقافية المختلفة.

يلقي دانيال بولينغ Daniel Bowling وديفيد هوفمان David Hoffman بعض الضوء في عملهم ذات الصلة، على اكتساب المهارة التي يتمتع بها الوسيط (بولينغ Bowling وهوفمان Hoffman 2003). ويتم في إطارهم بشأن "تحقيق السلم في الغرفة" تحديد ثلاث مراحل من التطور. تتضمن المرحلة الأولى اكتساب التقنيات عندما يتعلم الممارسون المهارات، وتتضمن المرحلة الثانية الفهم الأعمق لكيفية عمل وأسباب عمل عملية الوساطة، وتتضمن المرحلة الثالثة الوعي على كيف أنّ الصفات الشخصية للمرء تؤثر على العملية. وتعالج المرحلتين الأولى كيفية القيام بالوساطة؛ وتركز المرحلة الثالثة على التطور الطويل المدى للصفات الشخصية الأساسية ليكون المرء وسيطاً.

الإطار الأنف الذكر الذي يكون ذات الصلة بالمتدخّلين الآخرين بتسوية المنازعات كما بالوسطاء، يؤمن رؤية قيّمة بشأن تعقيد عمل التدخّل. بالإضافة إلى مهارات ومعرفة العملية قد تؤثر الصفات الشخصية للمتدخّلين على العملية. ويشير دانيال بولينغ Daniel Bowling وديفيد هوفمان David Hoffman إلى أنّ:

فهم ما هي الصفات وكيف تعمل، سيكون دوماً شخصياً وظرفياً للغاية – هو نتاج اللحظة والناس فيها. تطوير هذه الصفات هو عملية وقت، نية وانضباط، ويأتي برأينا ليس من الاستقصاء الفكري أو العلم بل من الخبرة (بولينغ Bowling و هوفمان Hoffman 2000:24).

بما أنّ التفاوض هو عملية يكون فيها الأطراف ملتزمين بشكل مباشر، وكثيراً ما يكون ذلك وجهاً لوجه، تقتضي الحنكة المحتاج إليها للتحكم بالفوارق الثقافية، مزيجاً من المهارات، والنظريات والصفات الشخصية. وفي هذه الحالات حيث تنطوي المفاوضات على فوارق ثقافية غير محددة وغير قابلة للتحديد تكون الحاجة إلى الحنكة أكبر حتى.

سياق المفاوضات بشأن الرهائن

لدى الاقتراب من حالة ما، يتلقى المفاوضون من الشرطة بشأن الرهائن معلومات محدودة فقط. يعلمون أنهم ذاهبين إلى مكان محدد، وأنّ الآخرين عادة ما يكونون من الضباط المجيبين أو قادة الشرطة، على الساحة، ممّن قاموا فعلاً بتقييم سريع للوضع. حدد المجيبون الأوائل أنه لكي يديروا الوضع، هناك حاجة لإشراك فرد واحد أو أكثر خلف الأبواب المغلقة. تقرير من هو الأنسب لاتخاذ خطوات التدخّل التالية هو جزء من التحدّي الذي يواجهه الضباط. يعرفون أنهم قد يكونون مقيدين فيما يستطيعون القيام به ليس فقط من حيث المهارة، بل أيضاً الإمكانية في البقاء في ساحة معينة لأي مدة من الوقت. نتيجة لذلك، يمكنهم أن يدعوا الآخرين المتحصّرين لاستخدام تقنيات أخرى. في العديد من الأقسام، يكون المفاوضون بشأن الرهائن موجودين للاستجابة، عندما يتم استدعاءهم من مهامهم المجدولة بشكل منتظم.

بالنسبة إلى المفاوضات بشأن الرهائن، الرد على الاتصالات هو شبيه بالدخول إلى صالة السينما بعد أن يكون قد بدأ الفيلم. يعرف المفاوضون أنّ أمراً ما قد حصل قبل وصولهم. على غرار المتأخرين على مشاهدة الفيلم، يحاول المفاوضون بشأن الرهائن إعادة بناء ما فاتهم، وكيف توصّلت الجهات الفاعلة إلى الإجراء الحالي والجاري. إلا أنّ الأمر يختلف على الإطلاق عن الحالة التي يكون المرء متواجداً فيها، منذ البداية لاختبار الانطلاقة بادي ذي بدء.

بالإضافة إلى عدم معرفتهم بما أتضح قبل وصولهم، يتلقى المفاوضون بشأن الرهائن معلومات في الوقت الحقيقي. وهكذا، يكون قد تم نقل المعلومات على مراحل إليهم، مع انجلاء هذه المعلومات. وعلى هذا النحو، قد تكون تحزّرية أو خاطئة. في بعض الحالات، قد لا تكون المعلومات الهامة متاحة للمساهمة في مجهود الإجابة، في الوقت المناسب. فضلاً عن ذلك، بصرف النظر عن المعلومات التي قد

يتلقاها المفاوضون بشأن الرهائن، يكون قد جرى نقلها لهم بسرعة كبيرة من الآخرين. في خضمّ هذا السياق ذات الوتيرة السريعة، قد تكون أو لا تكون المعلومات الرئيسية بشأن المسائل الثقافية متاحة، واضحة أو حتى معالجة.

لتوضيح هذا السياق، فلننظر في السيناريو التالي الذي يصوّر نوع الظروف المختبرة من المفاوضين بشأن الرهائن: يتّصل الجيران الذين يسمعون صراخا بصوت عالٍ جدًا وضجيجًا في منزلٍ مجاورٍ فيه شخصين، بالشرطة للتبليغ عما يسمعون. عندما يصل الضباط المجيئون ويدقّون على الباب لا أحد يجاب، بالرغم من أنهم وهم يتتصّتون على الباب، كانوا يصغون إلى ما يتبادله الشخصان من مشاجرات وأصوات عالية تأتي من داخل المنزل. إنّ الجيران الذين اتّصلوا بالشرطة، لا يعلموا جيرانهم في الباب المقابل وبالتالي لا يمكنهم منح أية معلومات قد تساعد الضباط المستجيبين. خلال ثوانٍ من الوقوف على الباب يسمع الضباط المستجيبين، إطلاق نار. وفي هذه المرحلة، يجب أن يقرر الضباط ما إذا يواصلوا الاستجابة كشرطة من تلقاء أنفسهم، أو يستعينوا بضباط شرطة آخرين مثل وحدة الأسلحة والتكتيكات الخاصة (SWAT) أو فرقاء التفاوض بشأن الرهائن.

من منظور الشرطة المستجيبة، يعرفون أنّ بعض الأعمال تتطلب مهارات وخبرة في التحدث، ووقت تدخّل إضافي. يركّز اتّخاذ القرار على عدد من الظروف أو التلميحات التي يبحثون عنها، بما في ذلك، ما إذا كان الناس محجوزين خلف أبواب مغلقة، ما إذا تم حجز فرد واحد أو أكثر ضدّ إرادتهم، ما إذا جرى استخدام قوة جسدية كما احتمال وجود أسلحة. ما إن يتم الإبلاغ عن اتّخاذ أناس رهائن أو تورّط فرد محجوز، عندئذٍ تقضي إحدى الخيارات المتاحة لعدة أقسام من الشرطة، باللجوء إلى المفاوضين بشأن الرهائن. لدى تولى الحالة، ينقل الضباط المستجيبين التقييم التمهيدي السريع إلى المفاوضين بشأن الرهائن.

لدى استدعاء المفاوضين، هؤلاء لا يصلون لوحدهم. بحسب عمليات وموارد القسم، يصلون مع شركاء آخرين يؤمّنون الدعم الإضافي والخبرة الضرورية للمفاوضات الوشيكة. في مدينة نيويورك، مثلًا، يقوم المفاوضون بأعمالهم بمساعدة ما يلي: قائد أحداث الدوريات، الذي ينسّق مع كل شرائح العمليات، ووحدة الخدمات الطارئة (ESU) التي هي بمثابة وحدة SWAT التي تتولى العمليات التكتيكية ذات المخاطر العالية ووحدة الاستجابة إلى المساعدات التكتيكية (TARU) التي توفر الهاتف، الفيديو ودعم تقني آخر. باختصار، بينما يحاول المفاوضون بشأن الرهائن التواصل مع أولئك من الجانب الآخر، من الباب المغلق، يكونون مدعومين من وحدات شرطة أخرى.

بما أنّ المفاوضين بشأن الرهائن لا يعرفون عادة من سيتفاوضون معه قبل أو خلال المفاوضات وهم يخوضون حالات مقيّمة بشكل أساسي من الآخرين، ما الذي يستطيعون القيام به لزيادة كفاءتهم في إدارة الظروف، بما في ذلك الحالات المتنوعة غير المحددة أو غير القابلة للتحديد ثقافياً؟ هناك جواب واحد يقضي بطلب دروس تمّ تعلّمها من فريق التفاوض بشأن الرهائن الأول للشرطة، الذي تأسس في

العام 1973، في واحدة من المدن الأكثر تنوعاً من حيث الثقافات في العالم، وهي مدينة نيويورك.

في مقال نُشر مؤخراً، ميّز جاك كامبريا Jack Cambria الذي هو حالياً الضابط الأمر من فريق رهائن قسم شرطة مدينة نيويورك (NYPD) بين النظرية والتطبيق، في محاولة مطابقة الخلفية الثقافية للمفاوضين مع تلك الخاصة بمحتجز الرهائن (2006). وفقاً لكامبريا،

قد تجد الاستراتيجية بمحاولة مطابقة المجموعة الصحيحة: "المفاوض بشأن الرهائن من جهة، ومحتجز الرهائن من جهة أخرى"، من خلال الخلفية العرقية أو الدينية، أو الجنس، أو ديناميات الثقافة الاجتماعية أو الثقافة الفرعية، موضعها في المفاهيم النظرية، ولكن من حيث التطبيق، الشاغلان الأساسيان هما الفردين المعنيين (المفاوض ومحتجز الرهائن) والعلاقة المطورة بينهما بصرف النظر عن الخلفية الفردية (كامبريا 2006:47).

ويروي كامبريا أنه خلال قضية رهائن دامت 28 ساعة، كان من بين المفاوضين الاثني عشر بشأن الرهائن الذين هم من خلفيات عرقية ودينية وجنسية مختلفة، والذين كانوا يشاركون في عملية التفاوض، واحد كانت خلفيته الثقافية مثل تلك الخاصة بمحتجز الرهائن. إلا أنه لم ينتج عن هذه المطابقة الإقبال على الموضوع. وأشار كامبريا تحديداً إلى ما يلي

كان المفاوض ومحتجز الرهائن آتيان من بلدين مجاورتين في غيانا؛ واحد من جورج تاون وآخر من روسينبول. بصرف النظر عن فارق عمر من ثلاثين سنة بينهما، تطوّرت بسرعة بين الاثنتين علاقة وبدأ مناقشة السياسة، العادات والعائلات، التي عرفاها كل منهما في غيانا. ولكن المفاوض فشل في تسوية الأزمة الشخصية لمحتجز الرهائن. لقد كان هناك مسائل انفعالية عميقة ويأس في داخل محتجز الرهائن، تفوق نطاق المفاوض (كامبريا 2006:47).

بينما قد تتحدى الصيغة الأنفة الذكر للتدخل، البعض من الحكمة التقليدية، في ما يخص مطابقة خلفية المتدخل مع تلك الخاصة بالفريق الآخر، بالفعل، هناك بعض الدروس المهمة التي يجب تعلّمها بالنسبة إلى أولئك الذين يختبرون حالات لا يملكون فيها أية معلومات محددة أو متقدمة بشأن ثقافة الجانب الآخر. بالنسبة إلى المفاوضين بشأن الرهائن، هناك عنصران مهمان ألا وهما الاختيار والتدريب الثابت للضباط، مرتبطان بشكل حاسم وغير قابل للانفصال. لتكوين موظفي فريق التفاوض، يبدأ البحث بطلب توظيف عناصر من المحيط الموجود من الضباط المخضرمين الذي تلقوا التدريب المطلوب، للقيام بأعمالهم، التي تم تقييم أداءها، كشرطيين. بالفعل، قبل أن يتم النظر في أي شخص لينضم إلى فريق رهائن NYPD، يجب أن يكون المؤهل لذلك، ضابطاً مع خبرة لا تقل عن اثني عشر سنة وأن يكون قد أنجز رتبة التحري. وفقاً لكامبريا:

يتمتع عادة مقدمو الطلبات الذين تتوفر فيهم تلك المعايير، بخبرة واسعة في مهام متنوعة من المجال، ويُفترض أن نجدهم من ضمن فئة الأعمال المرجوة (بالغين من العمر أربعة وثلاثين سنة على الأقل). وتضمن عادة هذه الفئة من الأعمار اختبار مقدم الطلب مشاعر الحب وخيبة الأمل أو الصدمة العاطفية، كما اختبار النجاح وربما الأهم، الفشل (كامبريا 48:2006).

أصبحت هذه الفضائل حاسمة لدى التفاوض مع فرد يمرّ بأزمة ما، حيث يستطيع عندها المفاوض قول، "أعرف هذا الشيء ويمكنني أن أتحدث عنه. أنا نفسي مررت بصدمة عاطفية وأعرف تمام المعرفة ما الذي تشعر به". وهذا يعكس ما يشعر به الفرد الذي يمرّ بأزمة، وتبدأ عملية بناء العلاقات.

بالتالي، بحلول الوقت الذي يصبحون فيه مؤهلين لفريق التفاوض بشأن الرهائن، سيكون ضبط الشرطة قد حظيوا بفرصة لتعلم السياسات والممارسات العامة للشرطة، واكتساب أول تجربة في تطبيقها على مجموعة واسعة من الحالات التي تتعلق بأشخاص يعيشون أزمات، كما يتم مراقبتهم من الزملاء والرؤساء. سيكون قد تم وضع سجلاتهم العدلية وأصبحوا معروفين من زملائهم المهنيين، ليس فقط كضباط بل أيضًا كأشخاص متعاطفين. ومن ميزاتهم، قبل كل شيء، أنهم أكبر في السن، وأكثر خبرة، وعلى دراية بتجارب الهبوط والصعود في معترك الحياة، بما في ذلك مجموعة متنوعة من العواطف، والمشاعر، والتجارب والمحن. وتجدر الإشارة بشكل خاص، إلى أنهم سيكونون قد أصبحوا على معرفة بالتنوع الواسع للناس الذين يخدمونهم يوميًا، واكتسبوا تعاطفًا مع الأشخاص المختلفين من خلال أعمالهم في الشوارع وإجاباتهم على الاتصالات لمساعدة الناس في منازلهم. فعليهم أن يكونوا قد تفاعلوا مثلًا بشكل مباشر مع الناس في منازلهم ومحلاتهم، سمعوا عن ثقافتهم، وحظيوا بعدة فرص لاختبار مجموعة من الثقافات المتنوعة من مصدرها الأصلي من خلال احتفالات الشوارع، الفعاليات الدينية، والمحادثات غير الرسمية.

ما إن يكتسب الضباط المعرفة الأساسية المطلوبة بشأن سياسات وممارسات الشرطة، تقضي الخطوة بإثبات بأن لديهم الصفات الشخصية المعتبرة مهمة، للتفاعل في حالات انفعالية بصرف النظر عن هوية الشخص من الطرف الآخر. يحتاج الضباط إلى الوعي الذاتي، البقاء هادئين في خضم الحالات المجهدة والعاطفية جدا، أن يكونوا قادرين على إنشاء علاقات بشكل سريع مع غريباء من خلال التواصل الشفهي وغير الشفهي، وأن يكونوا محييين للاطلاع، كما هو متوقع من التحريين. إن مهارات التواصل الجيدة هي أمر أساسي لعمل المفاوضين بشأن الرهائن مثل الإصغاء الفعال، التفكير، ولاسيما الاستجواب المستنبط. بالفعل، شعار فريق رهائن NYPD هو "تحدث إلي".

ب طرح أنواع الأسئلة التي تشجع الآخرين على الانفتاح والتكلم، يرسل المفاوضون بشأن الرهائن إشارات هامة للأشخاص الذين لا يعرفونهم، ولكن المُجيبين على التواصل معهم. عندما لا يعرفون أو يفهمون أمرًا يتم التشارك به، يسألون محتجزي الرهائن أو الفرد المحتجز للتدخل. على الضباط أن يعملوا جاهدين

لإتقان تلك الصفات التي تفترض منهم إظهار الاحترام للآخرين. فضلا عن ذلك، الصبر وحس التوقيت الجيد هما ذات قيمة خاصة. بما أنّ المرشّحين لفريق التفاوض بشأن الرهائن سيكونون قد اختبروا تاريخا شخصيا طويلا في القسم، فضلا عن المعلومات المكتسبة من المحاورين خلال عملية الفرز، يتم مراقبة الصفات الشخصية الآنفة الذكر بشكل رسمي وغير رسمي على مدى السنين من الزملاء والرؤساء.

لتعزيز نجاحاتهم، يحتاج المفاوضون بشأن الرهائن إلى أن يكونوا قادرين على فهم واحتواء تجاربهم الثقافية الخاصة والتكيف بسرعة مع السياقات الثقافية المختلفة، التي تأتي ببداهة أكثر مع الأقدمية الأكبر في هذا المجال في الحياة. على الرغم من المجموعة المذهلة من الثقافات التي سيكونون على اتصال بها يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على استخدام المهارات العامة للإصغاء الفعال، والاستجابات الاستنباطي، والصبر، والتوقيت. عندما يختبرون أمرا غير عاديًا يوحى بالحاجة إلى اكتساب معرفة إضافية، يتم تدريسهم طرح المزيد والمزيد من الأسئلة. ولكن إذا تبين مثلا، أنه حان الوقت لتناول الطعام، ورفض محتجز الرهائن أو الفرد المحتجز الطعام، يمكن لطرح الأسباب أن يظهر معلومات بشأن الممارسات الدينية. بالإضافة إلى ذلك، قد تقدم طلبات الطعام المعينة رؤى بشأن الخلفية الثقافية للمرء.

بالإضافة إلى خبرتهم الخاصة في اكتساب المعلومات من الأطراف، يستخدم المفاوضون بشأن الرهائن خبراء ثقافيين، إذا ما اقتضى الأمر. في حين يكون هذا الأمر شاقا، في خضم التفاوض المجهد، يستفيد عادة المفاوضون بشأن الرهائن من الموارد الواسعة ضمن مجموعة إنفاذ القانون، كما الخبرة التي يمكن تزويدها من الموظفين غير الشرطيين. يمكنهم مثلا، الاستعانة بسهولة بخبراء اللغة، الخبراء الدينيين، الثقافيين وغيرهم، لمساعدتهم في تواصلهم مع محتجزي الرهائن.

وبشكل شامل، يحدث الجزء الكبير من استعداد المفاوضين بشأن الرهائن، قبل وقت طويل من اختيارهم للفريق. عليهم أن يعرفوا سياسات وإجراءات القسم ويجب أن يتم اعتبارهم من الزملاء والمشرفين، كأفراد لديهم مهارات التواصل والعلاقات مع الناس للتحكم بتفاعلات انفعالية جدا من دون معلومات مسبقا. إنّ التدريب المقدم للضباط عندما يتم اختيارهم لفريق التفاوض، يركز على المعرفة والمهارات الشخصية التي يحضرونها.

بالنسبة إلى أولئك الذين يسعون إلى إيجاد مهارات تفاوض تقليدية أكثر في النهج الدراسي للتفاوض بشأن الرهائن، قد يأتي عمل الحصة كمفاجأة. ويتألف تدريب المفاوضين بشأن الرهائن في NYPD من إحدى عشر يوما من التدريس الموسع، مؤلفا من ديناميات المحيط الداخلي، النظريات، بروتوكولات الاستجابة، الوعي إلى الحس الثقافي، تقييم دراسة الحالة، الوعي على التجهيزات، سيناريوهات لعب الأدوار، والتحكم بالأوضاع التي تنطوي على المريض عقليا أو المعذب عاطفياً (حرص كبير، يتم تخصيص له أربعين ساعة). في كل النهج الدراسي، يتم تقييم أداء المرشحين المفاوضين بشكل متواصل من المدرّسين؛ وعلى المرشحين عندئذٍ أن ينجزوا بشكل ناجح امتحانا نهائيا متفاعلا. ما إن يصبحوا عنصرا في الفريق، يتم تقييمهم باستمرار إلى أن يصبحوا بارعين في هذا المجال.

أبعد من المفاوضات بشأن الرهائن: دروس للمفاوضين الآخرين
يقدم سياق التفاوض بشأن الرهائن العديد من الدروس القيمة لأولئك الذين يخوضون
مفاوضات في سياقات أخرى، لاسيما عندما تكون الميزات الثقافية غير محددة أو غير
قابلة للتحديد. ربما من إحدى الدروس الأكثر أهمية المأخوذة من سياق المفاوضين من
الشرطة بشأن الرهائن، هو أنّ أساسيات القيام بتلك الأعمال المباشرة تبدأ قبل بكثير
من أن ينضم المفاوضون بشأن الرهائن بشكل رسمي إلى فرق التفاوض. ويعار
الانتباه إلى ما يحضره الضباط إلى المنصب من حيث الخبرة والخلفية الشخصية. كما
ذكرنا سابقا يرتكز التدريب المتخصص الذي يتم تلقيه من بعد اختيار ضابط ما لفرق
الرهائن، على هذا الأساس.

من بين أهم الدروس التي يتم تعلّمها من عمل المفاوضين بشأن الرهائن هو
أهمية الخبرة في موضوع التفاوض. وتتألف هذه الخبرة من المعرفة والمهارات
المرتبطة بالسياق الذي تجري فيه المفاوضات. وأكثر تحديداً، لا يتعلم المفاوضون
بشأن الرهائن سياسات الشرطة وإجراءاتها وهم في خضم التفاوض بحادثٍ محدد. من
المتوقع منهم معرفة السياسات والإجراءات ذات الصلة بصرف النظر عن الشخص
الذين يتفاوضون معه. هناك مثلاً، جزء من وسيلة ضبط الأمن الجيدة، معروفٌ، بشأن
قوانين الاختصاص الذي يعمل المرء ضمن إطاره. ومن المُعترف به حقيقةً، أنّه بينما
قد تكون العلاقات المسيئة مقبولة في ثقافات معينة، لا تكون مقبولة في الولايات
المتحدة – وقد لا تكون قابلة للتفاوض. على الرغم من أنّ المفاوضات قد يفهم العواطف
التي أدت إلى هذا التصرف، لا يمكنهم أن يصفحوا عن التصرف بحد ذاته.

وما يتعلق بهذه الخبرة في موضوع التفاوض، هي المهارات، لا سيما كل
تلك المرتبطة بالتواصل الجيد مثل الإصغاء الفعال والقدرة على طرح الأسئلة.
انطلاقاً من عدم معرفة الجانب الآخر، عندما يقتربون من ساحة التفاوض، يحتاج
المفاوضون بشأن الرهائن إلى جمع المعلومات بالتحديد في الوقت الذي يصلون فيه
إلى ساحة الرهائن أو ساحة الاحتجاز. بالاستناد إلى خبرة المفاوضين بشأن الرهائن،
من إحدى أهم التقنيات المستخدمة، البراعة في الاستجواب الاستنباطي، كوسيلة
للحصول من الأطراف على "المزيد من الأخبار" بشأن احتياجاتهم ومواقفهم.

بالإضافة إلى الخبرة في موضوع التفاوض في مفاوضات تحتوي على
ميزات ثقافية غير محددة وغير قابلة للتحديد، تكون إغارة الانتباه إلى الصفات
الشخصية أمر مهم أيضاً. هناك درس يتعلّمه المرء من المفاوضات بشأن الرهائن
وهو الانتباه المهم الذي يتم منحه للصفات الشخصية للضباط، كجزء من عملية
الاختيار. في حين أنّه من الممكن لتحديد الصفات الشخصية المعيّنة أن يكون محيراً،
هناك بعض الميزات التي يعترف بها، على نطاق أوسع، كأساسية مثل الصبر،
والتفؤل، والدهاء، والتفاهم، والانفتاح.

هناك مرات يُحتاج فيها إلى خبرة إضافية في موضوع التفاوض على
الساحة، لاسيما عندما لا تكون الفوارق الثقافية محددة أو غير قابلة للتحديد. على سبيل
المثال، عندما يصبّ الضباط الخبرة والقدرات في تفاعلاتهم، قد يقدم محتجرو

الرهائن أو الأشخاص المحتجزين طلبات تقترح الحاجة إلى فهم الممارسات الدينية الفريدة من نوعها أو التواصل بلغات أخرى. وعندما يكون متاحا، قد يعني بشكل انتقائي التوصل إلى الخبراء الآخرين، مثل مترجمي القسم أو علماء الدين للمساعدة على إطلاع المفوضين على المنظورات الثقافية للطرف الآخر، في ما يخص المسائل التي يتم السيطرة عليها.

في بيئة عالمية حيث القدرة على الاعتراف بشكل سريع، والعمل مع الفوارق الثقافية، هو أمر حيوي، من الممكن إجراء حالة إلزامية لمجموعة واسعة من المهارات الأخرى. هناك مجال مهم بشكل متزايد وهو الاعتماد على المبادئ الأخلاقية التي يمكنها أن تساعد الأطراف على الإجابة، بناءً على ذلك. من المفروض أن يحتاج المفوضون بشأن الرهائن من الشرطة إلى دعم أعلى درجة من النزاهة في تفاعلاتهم مع الأشخاص الذين يتفاعلون معهم. من المتوقع لهم أن يكونوا محترمين، صادقين، لا يدينون الآخرين، موثوق بهم وغير مهتدين في نهجهم (راجع نولان هالي Nolan-Haley ومورزينسكا Gmurzynska، *Culture – The Body Soul Connector in Negotiation Ethics* – رابطة الجسم/الجسد في أخلاقيات التفاوض، في هذا الجزء) اللذان يقترحان تدريب المفوضين المستقبليين في أخلاقيات التفاوض الشاملة ثقافيا.

أخيرا، يشير عمل المفوضين بشأن الرهائن إلى قيمة المرء في أن يتكيف بسهولة مع السياقات الثقافية غير المألوفة. في عمله حول الديناميات الاجتماعية والثقافية لحياة المدينة الداخلية، يشير إليجاه أندرسون Elijah Anderson إلى أفراد يمكنهم أن يغيروا ببراعة الثقافات وأن يفهموها بسرعة "كمحوّلي شيفرات" (أندرسون Anderson 1999). كلما اكتسب المرء خبرة في التفاعل مع أولئك من ثقافات مختلفة وغير مألوفة كلما أصبح المرء واثقا كمحوّل شيفرة ثقافية. بالنسبة إلى المفوضين المستقبليين، ستكون الحنكة في تحويل الشيفرة غير مثمّنة للتفاوض في كل الثقافات. ويفهم هؤلاء الأفراد عالمهم الخاص، ولكن قد يقيسوا ويفهموا أيضاً بسهولة، ذلك الخاص بالآخرين. والدرس هنا يقضي بإدخال المرء في أكبر عدد ممكن من الثقافات، الأمر الذي يكون قابلا للإنجاز في بعض السياقات أكثر من غيرها.

الخاتمة

يتمّ حثّ المفوضين على اكتساب معلومات خاصة بالثقافة عن أولئك الذين سيتفاوضون معهم. إلا أنه، مع اختلاط الناس من جميع أنحاء العالم بشكل متزايد مع بعضهم البعض، ستتخفف إمكانية محاولة معرفة خصائص كل شخص يلتقي المرء به. هناك العديد من عدم اليقين بشأن خلفيات كل شخص، ونظراته إلى العالم، ليتمّ تصوّر الكفاءة الثقافية في الحس التقليدي لاكتساب المعرفة المعينة بشأن الطرف الآخر.

هناك مفهوم أساسي في المفاوضات بشأن الرهائن لدى الشرطة، وهو أنّ ما ينطبق على شخص لا ينطبق على غيره، حتى في إطار العمل ضمن العادات والتقاليد الثقافية نفسها. مع ذلك، يُتوقع من هؤلاء المفوضين أن يكونوا كفؤين بشكل كاف لتولّي مجموعة واسعة من الحالات التي توجد فيها الميزات الثقافية. يجدون طرقا للتكيف بسرعة وبشكل فعال مع السياقات الثقافية غير المألوفة بحيث يكونون قادرين

على التفاوض مع أي شخص. بالنسبة إلى الجيل التالي من المفاوضين الذين سيحتاجون إلى أن يكونوا أكثر حنكة في تولي مسائل ثقافية غير محددة وغير قابلة للتحديد، هناك دروس يجب تعلمها من المفاوضين بشأن الرهائن لدى الشرطة.

المراجع:

أندرسون، إ. Anderson, E. 1999. *Code of the street: Decency, violence, and the moral life of the inner city* (قانون الشارع: اللياقة، العنف والأخلاقيات وسط المدينة)، نيويورك: W. W. Norton & Co.

أفروش، ك. Avruch, K. 2003. Type I and type II errors in culturally sensitive conflict resolution practice (الأخطاء من النوع الأول والثاني في ممارسة تسوية المنازعات الحساسة ثقافياً) *Conflict Resolution Quarterly* (المجلة الفصلية لتسوية المنازعات) 20 (3): 371 – 351 .

بلايكر، م. ب. جارا، و. إ. فوغيل، 2002. Blaker, M., P. Giarra, and E. Vogel. 2002. *Case studies in Japanese negotiating behavior* (دراسات حالات في سلوك التفاوض الياباني) واشنطن، العاصمة: U.S. Institute of Peace Press.

بولينغ د. ومطبوعات د. هوفمان 2003. Bowling, D. and D. Hoffman (eds). 2003. *Bringing peace into the room: How the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution* (إحقاق السلام في الغرفة: كيف تؤثر الصفات الشخصية للوسيط على عملية تسوية المنازعات) سان فرانسيسكو: جوسي باس.

بولينغ د. ود. هوفمان 2000. Bowling, D. and D. Hoffman. 2000. *Bringing peace into the room: The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation process* (إحقاق السلام في الغرفة: كيف تؤثر الصفات الشخصية للوسيط على عملية تسوية المنازعات)، مجلة التفاوض *Negotiation Journal* 16 (1): 5 - 28 .

كامبريا، ج. Cambria, J. 2006. Do ethnic, religious, and cultural backgrounds impact hostage negotiations? (هل تؤثر الخلفيات العرقية، الدينية والثقافية على المفاوضات بشأن الرهائن؟) *Citizen Culture* (ثقافة المواطن)، 8 : 46 - 48 .

كوفمان ويتس، ت. (طبعة) 2005. Cofman Wittes, T. (ed). 2005. *How Israelis and Palestinians negotiate: A cross-cultural analysis of the Oslo peace process* (كيف يتفاوض الإسرائيليون والفلسطينيون: تحليل عبر الثقافات لعملية سلام أوسلو) واشنطن العاصمة: U.S. Institute of Peace Press.

كوغان، س. Cogan, C. 2003. *French negotiating behavior: Dealing with la grande nation* (سلوك التفاوض الفرنسي: التعامل مع الأمة الكبيرة)، واشنطن العاصمة: U.S. Institute of Peace Press.

هال، إ. ت. Hall, E. T. 1976. *Beyond culture* (ما بعد الثقافة) نيويورك: Anchor Press .

هوفستيد، ج. Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (عواقب الثقافة: الفوارق الدولية)، بيفيرلي هيلز: Sage .

ماكغولدريك، م. ج. جوردانو، و(مطبوعات) ن. غارسيا-بريتو، McGoldrick, M., J. Giordano, and N. Garcia-Preto (eds). 2005 *Ethnicity and family therapy* (العرق والعلاج الأسري)، الطبعة الثالثة، نيويورك: Guilford Press.

أوستيرمان، ب. م. 2002. Cultural differences make negotiations different: Intercultural hostage negotiations (الفوارق الثقافية تجعل التفاوض مختلفاً: المفاوضات البيثاقية بشأن الرهائن)، *Journal of Police Crisis Negotiations* (مجلة مفاوضات الشرطة في الأزمات)، 2 (2) : 11 - 20 .

سمايسر، و. ر. 2003. *How Germans negotiate logical goals, practical solutions* (كيف يتفاوض الألمان في الأهداف المنطقية، الحلول العملية)، واشنطن، العاصمة: U.S. Institute of Peace Press.

سنايدر، س. 1999. *Negotiating on the edge: North Korean negotiating behavior* (التفاوض على الحافة: سلوك التفاوض الكوري الشمالي) ، VA : U.S. Institute of Peace Press.

سولومون، ر. ح. 1999. *Chinese negotiating behavior: Pursuing interests through 'old friends'* (سلوك التفاوض الصيني: ملاحقة المصالح من خلال "أصدقاء قدامى) واشنطن، العاصمة : U.S. Institute of Peace Press.

فولب، م. ر. ج. كامبريا، ح. ماكغوان، و.س. هونيمان. 2006. *Negotiating with the unknown* (التفاوض مع المجهول) . In *The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator* (كتاب مجال المتفاوض: مرجع المكتب للمتفاوض الخبير) من تحرير، أ. ك. شنايدر و.س. هونيمان، A. K. Schneider and C. Honeyman ، واشنطن العاصمة: نقابة المحامين الأميركيين.

