

اصول و فنون مذاکره

زی ج. لویکی، براس بارن، دیوید م. ساندرس و جان میتون

مترجمان

محمد جواد نائیجی - محمدرضا حسومیان



نشر اختران

مقدمه‌ی مترجمان

ما هر روز با موقعیت‌های بی‌شماری مواجه می‌شویم که گذر موفق از آنها نیازمند برقراری ارتباطی صحیح، منطقی و اصولی است. بخشی از این ارتباط در قالب فرایند مذاکره صورت می‌گیرد که شامل مبادله و انتقال کلمات، احساسات، ادراکات و دیدگاه‌های طرفین گفت‌وگو است. هرچند بسیاری از مردم از فرایند مذاکره چارچوب‌هایی کلیشه‌ای، مانند مراودات رسمی دیپلمات‌ها و بازرگانان در ذهن دارند، در واقع مذاکره مفهومی بسیار وسیع‌تر را در بر می‌گیرد. ما در نقش‌های مختلف به‌عنوان پدر، فرزند، همسر، همکار، رئیس، مرنوس و... در حال مذاکره با اطرافیانمان هستیم، هرچند آن‌قدر در بازی این نقش‌ها غرق شده‌ایم که بدون آگاهی و مطالعه، موقعیت‌های مذاکره‌ای موجود نقش‌هایمان را اداره می‌کنیم. آشنایی با اصول و تکنیک‌های مذاکره در ادراک صحیح‌تر و مدیریت مناسب‌تر دنیای اطراف به ما کمک می‌کند. شناخت راه‌های اجتناب از مذاکرات توزیعی، هدایت جریان گفت‌وگو به سوی همگرایی، دوری از خطاهای شناختی و ادراکی و چارچوب‌بندی درست موضوعات و مواضع، سبب می‌شود خود را از بسیاری درگیری‌ها و دشواری‌هایی که ناشی از نبود درک متقابل است رهایی بخشیم و به این طریق زندگی مطلوب‌تری برای خود فراهم آوریم.

متأسفانه با وجود اهمیت فوق‌العاده‌ی اصول مذاکره و حتی درگیری کشور ما در برخی مذاکرات سیاسی دشوار بین‌المللی، همچون پرونده‌ی هسته‌ای و پخش و وسیع اخبار این‌گونه مذاکرات از رسانه‌های جمعی، فقر آگاهی و منابع تئوریک در این زمینه بسیار مشهود است. در این راستا، تلاش ما بر این بود که از میان منابع معتبر اصول و فنون مذاکره، کتابی انتخاب کنیم که ضمن جامعیت، از زیبایی قابل فهم برای عموم نیز برخوردار باشد که در نهایت به‌گزینش کتاب *Essentials of Negotiation* انجامید. این کتاب حاوی مطالبی درباره‌ی راهبردها، انواع مذاکره و فرایند آن است و ضمناً به نقش ادراکات و ارتباطات در این فرایند می‌پردازد. اگرچه تأکید کتاب بر شناخت و اداره‌ی مذاکرات تجاری است، در سایر انواع مذاکره نیز کاربردی وسیع دارد. از این رو، مطالعه‌ی آن را نه تنها به دانشجویان و محققان رشته‌های مدیریت، بازرگانی، علوم سیاسی، حقوق و علوم اجتماعی، بلکه به

کلیه‌ی علاقه‌مندان به علوم انسانی و ارتباطات و ... توصیه می‌کنیم.

خاطر نشان می‌کنیم علی‌رغم تمامی تلاشی که برای ارائه‌ی متنی یک‌دست و روان به خرج داده‌ایم، این کتاب عاری از کاستی و ایراد نیست. از این‌رو، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خوانندگان نکته‌سنج را راهگشا می‌دانیم و در ارتقای کیفیت چاپ‌های بعدی از آنها بهره خواهیم جست.

در پایان از زحمات بی‌شائبه‌ی خانم‌ها منصوره عباسعلی‌زاده و زهرا حسومیان که با لطف فراوان کار تصحیح این کتاب را بر عهده گرفتند، تقدیر و تشکر می‌کنیم.

محمدجواد نائیجی

محمدرضا حسومیان

تابستان ۱۳۸۵

فهرست مطالب

۱۳	فصل اول: ماهیت مذاکره
۱۷	مقدمه
۱۸	خصوصیات موقعیت مذاکره
۲۰	وابستگی متقابل
۲۴	تعدیل دوجانبه در مواضع
۲۸	وابستگی متقابل و ادراکات
۳۲	ارزش آفرینی
۳۴	تعارض
۳۴	تعاریف
۳۴	سطوح تعارض
۳۵	اثرات سازنده و مخرب تعارض
۳۸	عواملی که مدیریت تعارض را دشوار می‌کنند
۴۰	مدیریت تعارض
۴۲	مرور کلی بر فصل‌های کتاب
۴۵	فصل دوم: مذاکره: تدوین راهبرد، چارچوب‌بندی و برنامه‌ریزی
۴۵	اهدافی که منشأ راهبرد مذاکره هستند
۴۶	تأثیرات مستقیم اهداف در انتخاب راهبرد
۴۸	تأثیرات غیرمستقیم اهداف بر انتخاب راهبرد
۴۸	راهبرد - برنامه‌ای جامع برای کسب اهداف فرد
۴۸	راهبرد، تاکتیک یا برنامه‌ریزی؟
۴۹	گزینه‌های راهبردی، وسایلی برای دستیابی به اهداف
۵۳	تعریف موضوع - فرایند «چارچوب‌بندی» مسئله
۵۴	چرا چارچوب‌ها در شناخت راهبرد ضروری شناخته می‌شوند؟
۵۷	انواع چارچوب‌ها
۶۱	نگرشی دیگر در چارچوب‌های: علایق، حقوق و قدرت
۶۳	چارچوب موضوع مورد بحث با تکمیل فرایند مذاکره تغییر می‌کند
۶۷	شناخت جریان مذاکرات: مراحل و دوره‌ها
۶۹	آماده شدن برای اجرای راهبرد: فرایند برنامه‌ریزی
۷۱	۱- تعریف موضوعات مورد بحث
۷۱	۲- ترکیب کردن موضوعات مورد بحث و تعریف آمیخته‌ی چانه‌زنی

۷۳	۳- تعریف علایق
۷۴	۴- شناخت حدود و راهکارهای جایگزین
۸۵	۵- هدف‌گذاری و پیشنهادات آغازین
۷۷	۶- ارزیابی موکلان
۷۹	۷- تجزیه و تحلیل طرف مقابل
۸۴	۸- قصد دنبال کردن چه راهبردی را دارم؟
۸۴	۹- چگونه موضوعات مورد بحث را به طرف مقابل عرضه خواهیم داشت؟
۸۵	۱۰- در این مذاکره نیازمند تدوین چه نوع موافقت‌نامه‌ای هستیم؟
۸۷	خلاصه‌ی فصل
۸۹	فصل سوم: راهبرد و تاکتیک‌های چانه‌زنی توزیعی
۹۱	موقعیت چانه‌زنی توزیعی
۹۴	نقش راهکارهای جایگزین در توافق بر سر مورد مذاکره شده
۹۶	نقطه‌ی توافق
۹۷	آمیخته‌ی چانه‌زنی
۹۷	راهبردهای بنیادین
۱۰۰	کشف نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل
۱۰۰	اثرگذاری بر نقطه‌ی مقاومت طرف مقابل
۱۰۲	وظایف تاکتیکی
۱۰۲	ارزیابی ارزش‌های نتیجه‌ای و هزینه‌های پایان دادن به مذاکرات
۱۰۴	مدیریت برداشتهای طرف مقابل
۱۰۷	اصلاح ادراکات طرف مقابل
۱۰۷	هزینه‌های واقعی تأخیر در مذاکره یا پایان دادن آن
۱۰۹	مواضع اتخاذ شده در طول مذاکره
۱۱۰	پیشنهاد آغازین
۱۱۱	موضع آغازین
۱۱۲	امتیازات اولیه
۱۱۳	نقش امتیازات
۱۱۵	الگوی امتیازدهی
۱۱۷	پیشنهاد نهایی
۱۱۸	تعهد
۱۱۹	ملاحظات تاکتیکی در استفاده از تعهدات
۱۲۰	ایجاد یک تعهد
۱۲۲	عدم تعهد نابه‌هنگام در برابر طرف مقابل
۱۲۳	یافتن راه‌هایی برای رهایی از تعهد
۱۲۵	بستن قرارداد

۱۲۶	تاکتیک‌های مذاکره‌ی قاطعانه
۱۲۷	نحوه‌ی برخورد با تاکتیک‌های مذاکره‌ی قاطعانه
۱۲۹	نمونه‌هایی از تاکتیک‌های سختگیرانه
۱۳۸	خلاصه‌ی فصل
۱۴۱	فصل چهارم: راهبردها و تاکتیک‌های مذاکره‌ی هم‌گرا
۱۴۱	مقدمه
۱۴۲	چه چیزهایی مذاکره‌ی هم‌گرا را متفاوت می‌کنند؟
۱۴۳	مروری کلی بر فرایند مذاکره‌ی هم‌گرا
۱۴۳	ایجاد جریان آزاد اطلاعات
۱۴۳	تلاش برای شناخت اهداف و نیازهای واقعی طرف مقابل
۱۴۴	تأکید بر اشتراکات و حداقل کردن اختلافات
۱۴۵	جست‌وجو راه‌حلی که هر دو طرف را به اهدافشان برساند
۱۴۶	گام‌های کلیدی در فرایند مذاکره‌ی هم‌گرا
۱۴۶	تشخیص و تعریف مسئله
۱۴۹	شناخت کامل مسئله - تشخیص علایق و نیازها
۱۵۴	تدوین راه‌حل‌های جایگزین
۱۶۱	خلاصه
۱۶۳	ارزیابی و انتخاب راهکارها
۱۶۷	عواملی که مذاکره‌ی هم‌گرای موفق را تسهیل می‌کنند
۱۶۸	برخی اهداف اصلی و فرعی مشترک
۱۶۹	ایمان به توانایی حل مسئله
۱۶۹	اعتقاد به اعتبار موضع خود و دیدگاه طرف مقابل
۱۷۰	انگیزه و تعهد برای کار با یکدیگر
۱۷۲	اعتماد
۱۷۳	ارتباط روشن و صحیح
۱۷۵	شناخت پویایی‌های مذاکره‌ی هم‌گرا
۱۷۵	خلاصه
۱۷۵	خلاصه‌ی فصل
۱۷۷	فصل پنجم: ادراک، شناخت و ارتباط
۱۷۸	ادراک و مذاکره
۱۷۸	نقش ادراک
۱۷۸	اختلال ادراکی در مذاکره
۱۸۱	چارچوب‌بندی

۲۱۳	فصل ششم: اهرم مذاکره: یافتن و به کارگیری اهرم‌های مذاکره
۲۱۴	اهرم به عنوان یک مزیت: چرا قدرت برای مذاکره‌کنندگان مهم است؟
۲۱۵	تعریف قدرت
۲۱۷	منابع قدرت: افراد چگونه به قدرت می‌رسند؟
۲۱۷	قدرت مبتنی بر اطلاعات و تخصص
۲۲۰	قدرت ناشی از کنترل بر منابع
۲۲۱	قدرت مبتنی بر مقام فرد
۲۲۶	خلاصه
۲۲۶	مدیریت قدرت: تأثیرگذاری و متقاعدسازی
۲۲۸	مسیر مرکزی برای تأثیرگذاری: پیام و ارسال آن
۲۲۹	محتوای پیام
۲۳۲	ساختار پیام
۲۳۳	سبک متقاعدسازی: چگونه پیام را تنظیم کنیم؟
۲۳۶	مسیرهای پیرامونی تأثیرگذاری
۲۳۷	ابعادی از پیام که تأثیرگذاری پیرامونی را تقویت می‌کند
۲۳۸	خصوصیات منابعی که تأثیر پیرامونی را تقویت می‌کند
۲۴۵	جنبه‌های محیطی که تأثیر پیرامونی را تقویت می‌کند
۲۵۰	نقش دریافت‌کنندگان پیام یا افراد در معرض اثرپذیری
۲۵۱	توجه به طرف مقابل
۲۵۲	کشف یا نادیده گرفتن موضع طرف مقابل
۲۵۴	مقاومت در برابر تأثیرپذیری از دیگران
۲۵۶	خلاصه‌ی فصل
۲۵۹	فصل هفتم: اخلاق در مذاکره
۲۵۹	چرا مذاکره‌کنندگان نیاز دارند اخلاقیات را بشناسند؟
۲۶۲	اخلاق چیست و چگونه در مذاکره به کار گرفته می‌شود؟
۲۶۲	مذاکره‌کنندگان چگونه تصمیم به استفاده از تاکتیک‌های اخلاقی یا غیراخلاقی می‌گیرند؟
۲۶۴	تاکتیک‌های اخلاقی در مذاکره اغلب به راستگویی مربوط می‌شوند
۲۷۱	گونه‌شناسی تاکتیک‌های فریب‌دهنده
۲۷۲	نیت‌ها و انگیزه‌های استفاده از تاکتیک‌های فریب‌دهنده
۲۷۳	انگیزه‌های رفتار غیراخلاقی
۲۷۴	پیامدهای رفتار غیراخلاقی
۲۷۷	توضیحات و توجیحات
۲۸۰	خلاصه

۱۸۲	انحرافات شناختی در مذاکره
۱۸۳	۱- تعهدات غیرمنطقی
۱۸۳	۲- اعتقاد به افسانه‌ی کیک درسته
۱۸۴	۳- تثبیت و تعدیل
۱۸۵	۴- چارچوب‌بندی
۱۸۵	۵- در دسترس بودن اطلاعات
۱۸۶	۶- افسوس برنده
۱۸۷	۷- اعتماد به نفس بیش از حد
۱۸۷	۸- قانون اعداد کوچک
۱۸۸	۹- تعصبات خودخواهانه
۱۸۹	۱۰- تأثیر بخشش
۱۹۰	۱۱- نادیده‌انگاشتن شناخت‌های دیگران
۱۹۰	۱۲- کاهش واکنشی ارزش
۱۹۱	مدیریت سوء ادراکات و انحرافات شناختی در مذاکره
۱۹۱	چارچوب‌بندی مجدد
۱۹۲	چه ارتباطی در طول مذاکره صورت می‌گیرد؟
۱۹۳	۱- پیشنهاد و پیشنهاد متقابل
۱۹۳	۲- اطلاعات مربوط به راهکارهای جایگزین
۱۹۴	۳- اطلاعات مربوط به نتایج
۱۹۴	۴- توضیحات دوستانه
۱۹۵	۵- ارتباطات مربوط به فرایند
۱۹۵	افراد چگونه در مذاکره ارتباط برقرار می‌کنند؟
۱۹۵	به کارگیری زبان
۱۹۷	انتخاب یک کانال ارتباطی
۱۹۸	چگونه ارتباطات را در مذاکره بهبود بخشیم؟
۱۹۹	استفاده از سوآل
۲۰۳	شنود مؤثر
۲۰۴	بازی کردن نقش طرف مقابل
۲۰۴	روحیه، احساس و مذاکره
۲۰۸	ملاحظات خاص ارتباطی در انتهای مذاکرات
۲۰۸	اجتناب از اشتباهات مهلك
۲۱۰	دستیابی به نتایج نهایی
۲۱۰	خلاصه‌ی فصل

مذاکره‌کنندگان چگونه می‌توانند با رفتارهای نیرنگ آمیز طرف‌های مقابل

۲۸۰	برخورد کنند؟
۲۸۴	شناسایی تاکتیک مورد استفاده
۲۸۵	خلاصه‌ی فصل
۲۸۷	فصل هشتم: حل و فصل مذاکرات دشوار: نگرش‌های فردی
۲۸۷	مقدمه
۲۸۹	ماهیت مذاکرات دشوار و دلایل رخ دادن آنها
۲۹۰	استراتژی‌هایی برای حل بن‌بست مذاکره: نگرش‌های مشترک
۲۹۲	کاهش تنش و تشنج‌زدایی همزمان
۳۰۲	ایجاد زمینه‌ی مشترک
۳۰۷	افزایش شرایط مطلوب گزینه‌ها برای طرف مقابل
۳۰۹	خلاصه
۳۱۰	مدل‌های ناهمگون: ارادی و جز آن
۳۱۰	پاسخ به تاکتیک‌های بسیار توزیعی طرف مقابل
۳۱۱	پاسخ‌گویی هنگامی که طرف مقابل قدرتمندتر است
۳۱۳	مسئله خاص اداره‌ی اتمام حجت‌ها
۳۱۵	پاسخ دادن هنگامی که طرف مقابل سرسخت است
۳۱۶	خلاصه‌ی فصل

فصل اول

ماهیت مذاکره

جو و سوکارتر روز را طبق معمول، خیلی زود شروع کردند. هنگام صبحانه سوکارتر^۱ این پرسش را مطرح کرد که تعطیلات تابستان را با شوهرش در کجا بگذرانند. او می‌خواست در یک سفر تفریحی به خاور دور که انجمن فارغ‌التحصیلان کالج برنامه‌ی آن را ترتیب داده بود، ثبت‌نام کند. اما گذراندن دو هفته در یک سفر سیاحتی و تفریحی هدایت‌شده همراه عده‌ی زیادی غریبه، چیزی نبود که در ذهن جو^۲ می‌گذشت. او به دوری از مردم، ازدحام و سروصدا و یک برنامه‌ی زمانی از پیش تعیین‌شده نیاز داشت و آرزو می‌کرد بتواند قایقی بادبانی اجاره کند و به سفری دریایی در سواحل نیوانگلند برود. به علاوه، آن دو هنوز نمی‌دانستند که آیا می‌توانند فرزندانشان را هم با خود ببرند یا نه. دو فرزندشان خیلی دوست داشتند به اردو بروند. جو و سو از پس مخارج اردوی تابستانی و تعطیلات برای هر چهار نفر بر نمی‌آمدند. افراد خانواده‌ی کارتر هنوز با هم در این مورد صحبت نکرده بودند، اما آشکار بود که با مشکلات جدی مواجه خواهند شد. دوستانشان نیز به همین مشکل برخورد کرده بودند و آن را از این طریق حل کردند که جداگانه به تعطیلات بروند. با توجه به این که جو و سو تمام وقت کار می‌کردند، قصد داشتند حتماً تعطیلات را کنار یکدیگر بگذرانند.

جو در طول مدت رانندگی تا محل کار، درباره‌ی این نحوه‌ی رفتن به تعطیلات فکر می‌کرد. چیزی که او را آزار می‌داد این بود که راه و چاره‌ای برای حل و فصل این مجادله‌ها به نظرش نمی‌رسید. آنها در بعضی مجادلات می‌توانستند حد وسط را برگزینند و سازش کنند، ولی با توجه به انتظاراتی که از هم داشتند، مصالحه ناممکن به نظر می‌رسید. در مواقع دیگر، شیر یا خط می‌انداختند. این کار شاید برای انتخاب رستوران مناسب بود، ولی به خاطر هزینه‌ی بالای سفر و اهمیتی که گذراندن تعطیلات برایشان داشت، به کار گرفتن این شیوه در حل چنین مسئله‌ای نابخردانه می‌نمود. علاوه بر این، با انداختن

سکه به جای این که هر دو احساس رضایت کنند، به یکی احساس بازنده بودن و به دیگری احساس گناه دست می‌داد.

موقعی که جو از پارکینگ می‌گذشت ادلین^۱، مدیر فروش شرکتشان، را دید. جو رئیس گروه مهندسی طراحی در شرکت مایکرو وات^۲ - تولیدکننده موتورهای کوچک الکتریکی - بود. اد به او یادآوری کرد که آنها باید مسئله‌ای را که مهندسان بخش او ایجاد کرده‌اند، حل کنند: مهندسان بخشی که جو مسئول آن بود به جای این که از طریق واحد خرید مایکرو وات اقدام به خرید کنند، مستقیماً با عرضه‌کننده تماس گرفته بودند. جو می‌دانست که واحد خرید می‌خواهد همه‌ی تماس‌ها با عرضه‌کنندگان از طریق آنها انجام شود، ولی ضمناً می‌دانست که مهندسان برای هدف‌های طراحی، شدیداً نیازمند اطلاعات فنی از محصولات خریداری شده بودند و انتظار برای دریافت اطلاعات از طریق واحد خرید، باعث کندی قابل ملاحظه‌ی کارها می‌شد. ادلین نظر جو را در مورد این مسئله می‌دانست و جو فکر می‌کرد اگر هر دو بنشینند و روی مسئله کار کنند می‌توانند آن را حل کنند. همچنین، جو و اد از این موضوع هم اطلاع داشتند که مدیران ارشد از مدیران میانی انتظار دارند اختلافات بین خودشان را حل کنند. اگر این مسئله به «مقامات بالاتر کشیده می‌شد» برای هر دوی آنها عواقب بدی به همراه داشت.

اندکی بعد از این که جو پشت میز کارش نشست، فروشنده‌ی اتومبیل که قبلاً در مورد خرید یک اتومبیل جدید با او صحبت کرده بود، به او تلفن زد. فروشنده می‌خواست نظر سو را راجع به اتومبیل و این که آیا می‌خواهد اتومبیل را امتحان کند یا نه، جویا شود. جو کاملاً مطمئن نبود که سو با انتخاب او موافقت کند، چون او روی اتومبیل لوکسی دست گذاشته بود که به نظر سو بسیار گران بود. جو از آخرین قیمت پیشنهادی فروشنده راضی بود، ولی فکر می‌کرد جا دارد کمی دیگر هم تخفیف بگیرد. برای همین، جو بر اهمیت نظر سو تأکید کرده بود تا فشار بیشتری به فروشنده وارد کند و قیمت را پایین‌تر بیاورد.

به محض این که جو گوشی را گذاشت، تلفن دوباره زنگ زد. سو پشت خط بود و تماس گرفته بود تا راجع به درماندگی خود از بعضی رویه‌ها در بانک محل کارش که در آن به عنوان کارمند ارشد اعتبارات کار می‌کرد، صحبت کند. سو از کار کردن برای این بانک قدیمی که به صورت خانوادگی اداره می‌شد سرخورده شده بود، چون عملیات آن چندان خودکار نبود، خیلی بوروکراتیک اداره می‌شد و در پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان بسیار کند عمل می‌کرد. پرداخت وامی را که سو طی یک هفته تأیید می‌کرد، بانک‌های رقیب

1. Ed laine 2. micro watt

ظرف ۳ ساعت به تصویب می‌رساندند. در عین حال که بخش ستادی بانک به برخورد مؤدبانه و مردمی با مشتریان گرایش داشت، مشتریانش دائماً در برابر بانک‌های بزرگتر کمتر و کمتر می‌شدند. هر بار که می‌خواست در این مورد با مدیران ارشد بانک بحث کند با مقاومت و سخنرانی آنان در مورد ارزش روشهای سنتی روبه‌رو می‌شد.

تمام بعدازظهر جو صرف جلسه‌ی بودجه‌ی سالانه شد. جو از این جلسات متنفر بود. افرادی که از واحد مالی در این جلسات شرکت می‌کردند، مطابق میل خود بودجه‌ی تمام واحدها را ۳۰ درصد کاهش می‌دادند و بعد تمام مدیران مجبور بودند برای گرفتن بودجه‌ی پروژه‌ی خود به بحثی بی‌پایان پردازند. جو یاد گرفته بود که با افراد زیادی کار کند. حتی کسانی که از آنها چندان خوشش نمی‌آمد، ولی کارمندان واحد مالی واقعاً متکبرترین و مستبدترین کسانی بودند که می‌شد تصور کرد. او نمی‌فهمید چرا مدیران ارشد متوجه نیستند که این افراد تا چه حد به تلاش‌های تحقیق و توسعه‌ی گروه‌های مهندسی آسیب وارد می‌کنند. جو خود را فردی منطقی می‌دانست، ولی نحوه‌ی برخورد این افراد طوری بود که او حس می‌کرد نمی‌خواهد در برابر آنها حتی ذره‌ای عقب‌نشینی کند، او آماده شده بود در برابر آنها جبهه بگیرد و با آنها تا رسیدن به نتیجه بجنگد.

عصر، جو و سو در جلسه‌ی کمیسیون حفاظت از محیط‌زیست شهرستان شرکت کردند. کمیسیونی که در کنار کارهای دیگر، مسئول حمایت از رودخانه‌ها، مرداب‌ها و مناطق حفاظت شده بود. سو عضو این کمیسیون محسوب می‌شد. سو و جو هر دو شدیداً به مدیریت و حمایت از محیط‌زیست اعتقاد داشتند. موضوع جلسه‌ی آن روز عصر، بررسی درخواست یک شرکت توسعه‌ی املاک برای خشک کردن منطقه‌ای باتلاقی و تغییر مسیر یک نهر کوچک به منظور ساخت یک مرکز خرید جدید برای منطقه بود. تمام پیش‌بینی‌ها نشان می‌داد که مرکز خرید جدید باعث ایجاد شغل و درآمد برای منطقه می‌شود و به نحو چشمگیری خزانه‌ی شهر را پر خواهد کرد. با توجه به تعطیلی فروشگاه‌های دیگر و بیکاری، تعداد نسبتاً زیادی از مردم و همچنین کاهش درآمدهای مالیاتی شهر، لزوم ایجاد یک مرکز خرید جدید به شدت احساس می‌شد، اما این برنامه خسارت‌های غیرقابل جبرانی برای مرداب‌ها و حیات وحش منطقه در پی داشت. برنامه‌ی اولیه‌ای که شرکت مذکور ارائه داده بود، مشکلاتی اساسی داشت. کمیسیون از سو خواسته بود تا راه‌حل قابل قبولی برای این مسئله بیابد. در نهایت، نقشه‌ای از محل، تهیه شد که نشان می‌داد سود این طرح بسیار بیشتر از زیان‌های آن است. اما سو حالا با بعضی از اعضا که حامی دو آتشی محیط‌زیست بودند و با هر تغییری در وضعیت مرداب‌های