

# ریسک‌های نهفته در مذاکرات و تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران



مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار است. به طوری که یکی از رویکردهای<sup>(۱)</sup> مدیریت، نظریه تصمیم‌گیری<sup>(۲)</sup> می‌باشد. این نگرش به طور خلاصه کانون توجه خود را بر تصمیم‌گیری مدیران متمرکز می‌کند. مدیران دائماً در حال تصمیم‌گیری هستند، اما مشاهده می‌شود بسیاری از تصمیمات مدیران کارآیی و اثر بخشی لازم را ندارد و تصمیمات نامناسبی شناخته می‌شوند. معمولاً تصمیمات نامناسب مدیران از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: نخست ممکن است فرآیند تصمیم‌گیری موجب تصمیمات نادرست شود، مثلاً در تعیین راه کارهای مختلف برای حل مسئله، با تعیین معیار برای سنجش راه کارها به طور سنجیده عمل نشود و تصمیم اشتباهی را موجب شود. دوم، ذهن و اندیشه مدیر می‌تواند تخریب کننده بسیاری از تصمیمات باشد. چارچوب بندی مسئله به عنوان عاملی ذهنی و روانی در تصمیم‌گیری‌های مدیران تأثیر گذار است.

## ریسک‌های نهفته در مذاکرات

مذاکرات پیچیده معمولاً در شرایط نامعلوم<sup>(۳)</sup> برگزار می‌شوند. شرکت کنندگان در مذاکره بایستی ارزش توافقات حاصل و قرار دادهایی را که امضاء می‌کنند، تخمین بزنند. از آنجایی که پیش بینی‌های قبلی معمولاً درست از آب در نمی‌آیند، توافقی که بر مبنای پیش بینی منافع بالقوه به دست آید، می‌تواند باعث ایجاد ریسک قابل توجهی بشود. در صورتی که برآوردهای خریدار یک شرکت از گردش نقدینگی شرکتی که قرار است آن را بخرد بیش از حد خوش بینانه باشد، قیمت خریدی که به نظر خیلی سودآور بیاید ممکن است گران باشد. وقتی افراد در مورد سرمایه‌گذارهای مشترک، تولید مشترک محصول و یا هر قرار داد تجاری با طیف گسترده دیگری مذاکره می‌کنند با ریسک‌های احتمالی مشابهی رو به رو می‌شوند.

مذاکرات سیاسی<sup>(۴)</sup> بین دولتها نیز چنین ریسک‌های احتمالی را به طرفین مذاکره

**در طول فرآیند تصمیم‌گیری سخت در مورد چارچوب بندی مسئله بیندیشید. در سراسر فرآیند تصمیم‌گیری مخصوصاً نزدیک پایان این فرآیند از خودتان بپرسید در صورتی که چارچوب بندی تغییر نماید، تفکر شما چگونه تغییر خواهد کرد.**

با منافع احتمالی ایجاد می‌گردد در درون خود ریسک‌هایی را نهفته دارد. در بخش اول این مقاله ریسک‌های مذاکرات و منابع ایجاد کننده آن بررسی خواهد شد. در بخش دوم مقاله تأثیر چارچوب بندی مسئله به عنوان عامل مهم در تأثیر گذاری بر تصمیمات مدیران مورد بحث قرار خواهد گرفت. تصمیم‌گیری به عنوان جوهر کار

● ترجمه و تلخیص حسن گوریان

این مقاله در دو بخش، ریسک‌های نهفته در مذاکرات و تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران تنظیم شده است.

هر مذاکره و معامله‌ای با خود ریسک‌هایی را به همراه دارد. پیش بینی‌های قبلی در مذاکرات معمولاً اشتباه از آب در می‌آید و توافقاتی که بر اساس پیش بینی‌های قبلی

تحلیل می‌نماید، معاهده‌ای که در هنگام امضاء شدن بسیار مطلوب می‌نماید، هنگامی که تکمیل شود ممکن است فاسد باشد. در طول دهه‌های ۱۶۹۰ و ۱۹۷۰ دولت آمریکا با دولت ایران بر سر فروش یک زرادخانه بسیار بزرگ اسلحه مذاکره کرد. در آن زمان، به نظر می‌رسید که آن توافقات به عنوان دفاعی در برابر حمله کمونیست‌ها در طول زمامداری شاه برای یک هدف سودمند دو جانبه اتخاذ گردیده بود. ولی این توافقات با تبدیل حکومت شاه به دولت جمهوری اسلامی ایران، یک تهدید حقیقی برای منافع آمریکا شد.

بر اساس تئوری پیش بینی انتخاب ریسک‌آمیز، آن چه بر اساس آن سودها و زیان‌ها را در ذهن تصمیم گیران ایجاد می‌کند، نقش مهمی در تصمیمات آنان دارد. ارزیابی هر نتیجه‌ای به مکانش در ارتباط با نقاط مرجع<sup>(۵)</sup> بستگی دارد. دو خصوصیت وجود دارد که باعث این ارتباط و وابستگی به مرجع<sup>(۶)</sup> می‌شود، منبع اول به دلیل فیزیک روانی کاهش حساسیت به سودها یا زیان‌ها، این عمل برای سودها مقعر<sup>(۷)</sup> و برای زیان‌ها محدب<sup>(۸)</sup> است. این ویژگی برای نتایج مثبت منجر به دوری از انتخاب‌های با ریسک احتمالی می‌شود، و در مورد نتایج منفی منجر به انتخاب‌های با ریسک می‌گردد. یک تصمیم گیرنده بدون ریسک کسی است که یک سود حتمی را به یک سود ریسک‌آمیز با ارزش انتظاری بالاتر ترجیح می‌دهد. یک تصمیم گیرنده با ریسک کسی است که انتخاب ریسک‌آمیز را با ارزش انتظاری بالاتر ترجیح می‌دهد.

منبع دوم وابستگی مرجع، دشواری ارزیابی نتایج منفی است. این ویژگی «دوری از ضرر»<sup>(۹)</sup> نامیده می‌شود. به دلیل این که افراد بیشتر تمایل دارند از یک ضرر اجتناب ورزند تا این که سود معادل آن ضرر را به دست آورند. برای مثال یک بخت آزمایی که شانس مساوی را در برنده شدن و یا از دست دادن ۱۰۰ دلار ایجاد نماید برای اکثر مردم جالب نمی‌باشد زیرا اندیشه از دست دادن ۱۰۰ دلار به اندیشه کسب ۱۰۰ دلار می‌چربد. «ورسکی و کاهنمن»<sup>(۱۰)</sup> بر

اساس اطلاعات تجربی برآورد کرد که زیان‌ها دوبرابر بیشتر از سودهای معادل ارزیابی می‌گردند.

### منابع ریسک در مذاکرات

منابع ریسک<sup>(۱۱)</sup> در مذاکرات به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

**۱- ریسک استراتژیک<sup>(۱۲)</sup>:** مجموعه تاکتیکی‌هایی که طرفین مذاکره برای پیش نویس یک توافق استفاده می‌کنند، تا فرآیندهای همکاری مانند تقسیم اطلاعات و طوفان مغزی<sup>(۱۳)</sup>، همراه خود ریسک‌هایی را نهفته دارد که «ریسک استراتژیک» نامیده می‌شود. مذاکره مستلزم سنجیدن ریسک‌های احتمالی موفقیت تاکتیکی در برابر حرکت‌های احتمالی طرف مقابل می‌باشد. این فرصت ممکن است با شکست روبرو گردد و یا نتیجه معکوس دهد. ریسک استراتژیک در هر مذاکره‌ای از ساده‌ترین قرار داد تا پیچیده‌ترین دیپلماسی بین المللی وجود دارد.

مدیران با استفاده مناسب از ابزارها، تکنیک‌های علم مدیریت<sup>(۱۴)</sup> و کارشناسان و مشاوران اهل فن می‌توانند ریسک نهفته در تاکتیک را کاهش دهند و مذاکرات را به نفع خود خاتمه دهند.

**۲- ریسک BATNA:** فیشرویوری<sup>(۱۵)</sup> در تحقیقات خود درباره مذاکرات واژه BATNA را برای اشاره به «بهترین انتخاب طرفین مذاکره در یک توافق مذاکره‌ای»<sup>(۱۶)</sup> ابداع کردند. آنها بیان کردند یک مذاکره کننده به سختی تلاش می‌کند BATNA خود را تا حد یک گزینه مطلوب بالا برد، با توجه به این که این امر قدرت برنده در معامله ایجاد خواهد کرد.

برخی از معاملات ظاهراً مشخص به دلیل این که سودهای ممکن به طور متوالی پدید می‌آیند، شامل نامعلومی BATNA در موقعیت‌های زیادی می‌شوند. یک فروشنده اتومبیل توافق نهایی را که برای انجام معامله ضروری است به دلیل این که در اتاق مجاور یک خریدار دیگر منتظر است که اتومبیل را با قیمت بالا بخرد به ندرت می‌تواند انجام دهد. فروشنده باید پیش بینی کند در آینده نزدیک احتمال دریافت

پیشنهاد مطلوب‌تر وجود خواهد داشت یا خیر. رد یک پیشنهاد این ریسک را نیز در بر دارد که اتومبیل به مدت نامحدودی در فروشگاه باقی بماند و مستلزم هزینه‌ای برای فروشنده گردد و در آینده هیچ پیشنهاد بهتری را هم در بر نداشته باشد.

**۳- ریسک انعقاد قرار داد<sup>(۱۷)</sup>:** هر مذاکره و توافقی که موجب ایجاد قرار داد شود، دارای ریسک است. این نوع ریسک را «ریسک انعقاد قرار داد» گویند. ریسک انعقاد قرار داد به دو دلیل ایجاد می‌گردد. نخست این که، ارزش هر توافقی همیشه به رعایت طرف مقابل برای احترام به مفاد آن قرار داد بستگی خواهد داشت. امضاء یک معاهده صلح با دشمنان می‌تواند موجب صلح حقیقی گردد و یا در صورتی که طرف مقابل به مفاد این توافق احترام نگذارد، باعث ضرر نظامی گردد. در مذاکرات بین شرکت‌های تجاری این امر می‌تواند یک ضرر قابل توجه باشد. داس و تنگ<sup>(۱۸)</sup> در مطالعاتشان در مورد قراردادهای بین شرکت‌ها این تردید رفتاری را ریسک نوع اول<sup>(۱۹)</sup> نامیدند: «با احتمال این که شرکت کنندگان در یک قرار داد رسمی کاملاً خودشان را ملزم به تلاش مشترک برای رعایت مفاد قرار داد نکنند».

دوم، حتی با تعهد دو طرف مذاکره ارزش یک قرار داد به حل عواملی بستگی خواهد داشت که از قبل نمی‌توان شناخت یا پیش بینی کرد. عواملی که خارج از کنترل مستقیم شرکت کنندگان در مذاکره می‌باشد. برای مثال، کسب امتیاز برای توسعه یک تکنولوژی جدید از مخترع آن ممکن است بسیار پر سود یا کاملاً بی ارزش باشد، این امر بستگی به عوامل نامعلومی مانند عملی بودن تکنولوژی، نیاز مشتری و مقررات دولت دارد. سروگویی سگوزی<sup>(۲۰)</sup> مدیر شرکت ایتالیایی SMI<sup>(۲۱)</sup> به این ریسک‌ها در بحث از شرکتش برای کسب امتیاز تکنولوژی جدید از یک شرکت فرانسوی اشاره کرد. SMI حتی در این موقعیت جدید (کسب امتیاز تکنولوژی) ریسک بسیار زیادی را پذیرفت. داس و تنگ

مذاکره مستلزم سنجیدن ریسک‌های احتمالی موفقیت تاکتیکی در برابر حرکت‌های احتمالی طرف مقابل می‌باشد. این فرصت ممکن است با شکست روبرو گردد و یا نتیجه معکوس دهد. ریسک استراتژیک در هر مذاکره‌ای از ساده‌ترین قرار داد تا پیچیده‌ترین دیپلماسی بین‌المللی وجود دارد. مدیران با استفاده مناسب از ابزارها، تکنیک‌های علم مدیریت و کارشناسان و مشاوران اهل فن می‌توانند ریسک نهفته در تاکتیک را کاهش دهند و مذاکرات را به نفع خود خاتمه دهند.

این نوع ریسک‌ها را «ریسک نوع دوم»<sup>(۲۲)</sup> نامیدند.

### تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران

اولین گام در تصمیم‌گیری چارچوب بندی<sup>(۲۳)</sup> مسئله است. این یکی از خطرناکترین مراحل است. روش چارچوب بندی یک مسئله به طور شدید بر انتخاب‌های شما تأثیر می‌گذارد. برای مثال در یک مورد بیمه اتومبیل، چهار چوب بندی مسئله ۲۰۰ میلیون اختلاف در آمد ایجاد کرد. دو ایالت همسایه در ایالات متحده آمریکا یعنی نیوجرسی<sup>(۲۴)</sup> و پنسیلوانیا<sup>(۲۵)</sup> برای کاهش هزینه‌های بیمه تغییرات مشابهی در قوانین خود ایجاد کردند و هر ایالت به رانندگان انتخاب جدیدی ارائه داد: آنها می‌توانند با پذیرش یک حق محدود در پیگیری دعاوی، حق بیمه شان را کاهش دهند. ولی این دو ایالت تصمیم شان را به روش‌های متفاوتی چارچوب بندی کردند، در نیوجرسی شما به طور اتوماتیک حق محدودی برای پیگیری دعاوی دارید مگر این که چیزی غیر از آن تشخیص دهید. در پنسیلوانیا شما حق کامل پیگیری دعاوی دارید مگر این که خودتان چیزی دیگری بسخواهید. چارچوب‌های مختلف وضعیت‌های متفاوتی ایجاد کردند و اکثر مشتریان وضعیت موجود را نادیده انگاشتند. در نتیجه در نیوجرسی به دلیل استفاده از کلمه «به طور اتوماتیک» در چارچوب بندی مسئله در حدود هشتاد درصد رانندگان حق محدود را انتخاب کردند ولی در پنسیلوانیا فقط ۲۵ درصد پذیرفتند به دلیل چارچوب بندی این تصمیم، ایالت پنسیلوانیا تقریباً ۲۰۰ میلیون دلار بیمه انتظاری و درآمدهای دادخواهی را دریافت نکرد.

چارچوب بندی مسئله می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد. یک چارچوب می‌تواند وضعیت موجود را حفظ کند و یا می‌تواند هزینه‌های از دست رفته را بیشتر کند. محققین تصمیم‌گیری دو نوع چارچوب بندی را بیان می‌کنند که با تکرار مشخصی تصمیم‌گیری را منحرف می‌سازد:

### ۱- چارچوب‌ها به عنوان سودها در برابر زیانها<sup>(۲۶)</sup>

از آزمایش کلاسیک محققین تصمیم‌گیری دانیل کاهنمن و آموس ورسکی<sup>(۲۷)</sup> مسئله زیر برای گروهی از حرفه‌ای‌های بیمه مطرح شد: شما تنظیم‌کننده خطوط دریایی با هدف کاهش زیان حمل بار در سه کشتی بیمه شده که دیروز از ساحل آلاسکا به راه افتادند، می‌باشید. هر کشتی ۲۰۰۰۰۰ دلار محموله دارد در صورتی که در طول ۷۲ ساعت از خطر رهایی نیابند، از بین خواهند رفت. مالک شرکت محلی گمرک دریایی به شما دو راه حل نشان می‌دهد که هزینه هر دو یکسان می‌باشد.

**طرح A:** این طرح محموله یکی از سه کشتی را که ۲۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد، نجات خواهد داد.

**طرح B:** این طرح  $\frac{1}{3}$  احتمال نجات محموله هر سه کشتی را دارد که ۶۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد ولی  $\frac{2}{3}$  هم احتمال دارد که نتواند هیچ یک را نجات دهد.

شما کدام راه را انتخاب خواهید کرد؟ اگر شما هم مانند ۷۱ درصد از مخاطبین این تحقیق باشید، طرح A را که ریسک کمتری دارد انتخاب خواهید کرد که یک کشتی را به طور حتم نجات خواهد داد. از گروه دیگر این تحقیق خواسته شد بین گزینه‌های C و D یکی را انتخاب نمایند.

**طرح C:** این طرح منجر به از بین رفتن

دو تا از سه کشتی خواهد شد، که ۴۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد.

**طرح D:** این طرح  $\frac{2}{3}$  احتمال از بین رفتن هر سه کشتی را دارد، که ۶۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد، ولی  $\frac{1}{3}$  احتمال نجات هر سه کشتی را هم دارد.

۸۰ درصد از مخاطبین طرح D را ترجیح

دادند.

جفت‌های گزینه‌ها تقریباً معادل می‌باشند یعنی طرح A مانند طرح C و طرح B شبیه طرح D است، اما فقط به روش‌های متفاوتی چارچوب بندی شده است. پاسخ‌های کاملاً متفاوت نشان می‌دهند وقتی مردم با مسئله‌ای از طرف سودش مواجه می‌شوند از خطر اجتناب می‌ورزند ولی وقتی که مسئله‌ای از جنبه اجتناب از زیانش به آنها تحمیل می‌گردد، خطرپذیر می‌باشند. به علاوه آنها سعی می‌کنند چارچوب را همان طور که به آنها ارائه می‌شود بپذیرند به جای این که مسئله را به روش خودشان دوباره چارچوب بندی کنند.

### ۲- چارچوب بندی با نقاط مرجع متفاوت

هنگامی که در چارچوب بندی‌ها از نقاط مرجع متفاوتی استفاده می‌شود، مسئله مشابهی می‌تواند پاسخ‌های متفاوتی داشته باشد. فرض کنید شما ۲۰۰۰ دلار در حساب بانکی تان دارید و از شما سؤال زیر پرسیده شود:

آیا شما شانس پنجاه - پنجاه را برای از دست دادن ۲۰۰ دلار یا بردن ۵۰۰ دلار خواهید پذیرفت؟

آیا شما این انتخاب را خواهید پذیرفت؟ اگر از شما این سؤال پرسیده شود آن وقت چه پاسخی می‌دهید؟

آیا شما ترجیح می‌دهید حساب بانکی تان در حد همان ۲۰۰ دلار باقی بماند و یا

## ■ منابع:

\* این مقاله از دو منبع زیر ترجمه و تلخیص شده است:

1: John S. Hammond, Ralph L. Keeney, And Howard Raiffa, The Hidden Traps In Decision Making, Harvard Business Review, September\_October 1998, PP. 52\_54.

2: William P. Bottom, Negotiator Risk: Sources of uncertainty and the Impact of Reference points on Negotiated Agreements, Organizational Behavior And Human Decision Process, Vol. 76, No.2, November 1998, PP.89\_96.

## ● پی نوشت‌ها:

1: Approach

2: Decision Theory

3: Uncertainty

4: Political negotiations

۵- نقاط مرجع (Reference points) به عنوان مبنایی هستند که در تصمیمات بعدی افراد تأثیرگذار می‌باشند.

6: Reference Dependence

7: Concave

8: Convex

9: Loss Aversion

10: Tversky And Kahneman

11: Sources of Risk

12: Strategic Risk

13: Brainstorming

14: Management Science

15: Fisher And Ury

16: Best Alternative to A Negotiated Agreement

17: Contractual Risk

18: Das And Teng

20: Sergio Cecuzzi

۲- SMI یک شرکت ایتالیایی است که در صنعت مس فعالیت می‌کند.

22: Type II Risk

23: Farming

24: New Jersey

25: Pennsylvania

26: Frames as Gains versus Losses

27: Daniel Kahneman and Amos Tversky

28: Challenge



از چارچوب بندی مسئله می‌تواند محدود شود.

۱- به طور کلی چارچوب اولیه را نپذیرد، چه این چارچوب به وسیله شما و یا شخص دیگری ایجاد شده باشد. همیشه سعی کنید مسئله را به روشهای مختلف دوباره چارچوب بندی کنید. به دنبال تغییر شکلهایی بگردید که به وسیله چارچوب‌ها ایجاد شده است.

۲- سعی کند مسئله را به شکل خنثی مطرح کنید که سودها و زیانها را با هم ترکیب می‌کند یا در بردارنده نقاط مرجع مختلف می‌باشد. برای مثال:

آیا شما شانس پنجاه - پنجاه از دست دادن ۲۰۰ دلار ناشی از حساب بانکی ۱۷۰۰ دلار و یا بردن ۵۰۰ دلار که ناشی از مانده بانکی ۲۵۰۰ دلار می‌باشد را خواهید پذیرفت یا خیر؟

۲- در طول فرآیند تصمیم‌گیری سخت در مورد چارچوب بندی مسئله بیندیشید. در سراسر فرآیند تصمیم‌گیری مخصوصاً نزدیک پایان این فرآیند از خودتان بپرسید در صورتی که چارچوب بندی تغییر نماید، تفکر شما چگونه تغییر خواهد کرد.

۴- هنگامی که دیگران تصمیماتی را پیشنهاد می‌کنند، روش چارچوب بندی آنها را بررسی نمایید. آنها را با چارچوب‌های مختلف مورد چالش (۲۸) قرار دهید.

شانس پنجاه - پنجاه را برای داشتن ۱۷۰۰ دلار و یا ۲۵۰۰ دلار در حسابتان می‌پذیرید؟

باز هم هر دو سنوآل یک مسئله را مطرح می‌سازند. اگر بخواهیم به طور معقول صحبت کنیم باید بگوییم در حالی که پاسخ شما به هر دو سنوآل باید یکسان باشد ولی تحقیقات نشان داده‌اند که افراد زیادی شانس پنجاه - پنجاه را در پرسش اول رد کرده‌اند ولی پرسش دوم آن را پذیرفته‌اند.

واکنش‌های متفاوت آنها ناشی از نقاط مرجع متفاوت بیان شده در دو چارچوب می‌باشد. چارچوب اول با نقطه مرجع صفر بر روی سودها و زیانهای تدریجی تکیه می‌کند و اندیشه زیان کردن یک واکنش بحث آمیز در مغز اکثر افراد ایجاد می‌کند. چارچوب دوم نقطه مرجعی برابر با ۲۰۰۰ دلار با تأکید بر تأثیر مالی واقعی، تصمیم را مشخص‌تر می‌گرداند.

## توصیه‌هایی به مدیران برای خنثی کردن چارچوب بندی مسئله در تصمیمات

یک مسئله با چارچوب بندی ضعیف می‌تواند بهترین تصمیمات را بد جلوه دهد. اما با پیشگیریهای زیر تأثیرهای متفاوتی