

रणनीतिक प्रबंधन में निर्णय लेना: प्रभाव की विभिन्न धाराएँ

ग्लुक और जौच ने रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया में प्रभाव की तीन अलग-अलग धाराओं के असर का खुलासा किया है: यह हैं (1) तर्कसंगत-विक्षेपणात्मक (2) सहज-भावनात्मक और (3) राजनीतिक-व्यवहारिक। परन्तु अपने अनुभव के आधार पर मेरा सोचना है कि इन्हे पांच अलग अलग मानना ज़्यादा ठीक रहेगा; तर्कसंगत, सहज ज्ञान युक्त, भावनात्मक, राजनीतिक और व्यवहारिक।

तर्कसंगत मॉडल में माना जाता है निर्णय कर्ता सभी उपलब्ध वैकल्पिक समाधानों, उन विकल्पों के परिणामों को (लक्ष्यों पर आधारित) प्रदर्शन मानदंडों के निश्चित सेट के आधार पर क्रमबद्ध कर वह विकल्प चुनेगा जो लक्ष्यों को सबसे अधिक प्राप्त करता हो। अधिकतर प्रबंधन कार्यक्रम में यही पढ़ाया जाता है और सबसे वांछनीय माना जाता है।

यह दृष्टिकोण कुछ हद तक काल्पनिक लगता है। क्योंकि सभी संभावित विकल्पों की कल्पना करना कठिन है और विभिन्न विकल्पों के मूल्यांकन के लिए उनसे सम्बंधित सभी जानकारी (सटीक और सटीकता से) उपलब्ध करना और भी कठिन है। उन उद्देश्यों समझने की भी सीमाएँ हैं जिनका उपयोग वरीयता के मूल्यांकन के लिए किया जा रहा है। हालाँकि यह वांछनीय होगा यदि कोई कम से कम कुछ वैकल्पिक समाधान उत्पन्न कर उन पर विचार किया जाये, और समय, प्रयास, व्यय सीमाओं के भीतर जानकारी की खोज / उपयोग किया जाये।

सहज ज्ञान युक्त निर्णय विभिन्न मानसिक प्रक्रियाओं का उपयोग करते हुए, आंतरिक अनुभव, पिछले अनुभव और वृत्ति पर आधारित होते हैं। इसको कोरा अनुमान कहना गलत होगा। यदि तर्कसंगत मॉडल निर्णय प्रक्रिया का एक छोर है और कोरा अनुमान दूसरा, तो अंतर्ज्ञान इनके बीच में आता है। अंतर्ज्ञान सूचना के अंतराल और विक्षेपणात्मक उपकरणों की सीमाओं को भरता है, जो रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया में अक्सर होता है, विशेष रूप से जब कोई रणनीति का चुनाव करते समय रणनीति कार्यान्वयन के मुद्दों पर विचार करने के लिए आगे बढ़ता है। अंतर्ज्ञान का उपयोग रणनीतिक निर्णय लेने की प्रक्रिया के पहले चरण के रूप में भले न किया जाये, लेकिन एक उपकरण के रूप में यह तर्कसंगत निर्णय लेने में सहायक हो सकता है।

निर्णय पर भावनात्मक प्रभाव की धारा, किसी उद्देश्य, पसंदीदा रणनीति और नीति या कार्य योजना के प्रति हृदय की अधिक लगाव के कारण आती है। भावनात्मक प्रभाव पूरे शरीर को उद्देश्यों की पूर्ति के लिए सभी बिंदुओं पर ध्यान देने, समस्याओं का कोई न कोई हल

निकालने और यदि आवश्यक हुआ तो बड़े से बड़ा त्याग के लिए प्रेरित करता है। चुनी हुई रणनीति के कार्यान्वयन के लिए भावनात्मक प्रभाव अत्यावश्यक है। क्योंकि कार्यान्वयन के विभिन्न कार्यों को शीघ्रता से, समय पर और एकजुटता से पूरा करने के लिए बहुत अधिक मात्रा में संगठनात्मक ऊर्जा की आवश्यकता होती है यदि लोगो की भावनाएँ मिशन के इर्द-गिर्द जुडी हैं (अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड केस देखें) तो अधिकांश संगठनात्मक सदस्यों द्वारा सुसंगत कार्यवाई की संभावना है। केदारनाथ/उत्तराखंड त्रासदी के समय यह भली-भांति देखने को मिला था ।

निर्णय लेने पर भावनात्मक प्रभाव की भारी कीमत भी चुकानी पड़ सकती है। भावनात्मक रूप से आवेशित लोग बहुत जल्दी ढल/पस्त हो जाते हैं। भावनात्मक व्यक्ति के उन बेईमान लोगो द्वारा ब्लैक मेल के जाल में फंसने की भी संभावना है जो अपने व्यक्तिगत उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन के साथ केवल लेन-देन के रिश्ते में विश्वास करते हैं।

यद्यपि यहाँ मिशन के प्रति भावनात्मक प्रतिबद्धता का सुझाव दिया गया है, किन्तु बाकी रणनीतिक निर्माण क□/ रणनीति चुनने के लिए संबंधपरक और सहज मॉडल का पालन करना चाहिए, एवं कार्यान्वयन के लिए भावनात्मक मॉडल का यथायोग्य उपयोग करना चाहिए। मिशन से जुड़े व्यक्तियों को प्रमुख पदों पर नियुक्त करना रणनीति कार्यान्वयन की द्रश्य से अत्यंत उपयोगी सिद्ध हो सकती है।

रणनीतिक निर्णय लेने पर व्यवहारिक प्रभाव व्यक्ति के व्यवहार के कारण होता है, जो व्यक्तिगत लाभ (मौद्रिक, स्थिति, निर्णय लेने की शक्ति) आदि को अधिकतम करने की कोशिश करता है, और यह बर्दाश्त करने को तैयार नहीं है कि कोई सहकर्मि या कोई अन्य व्यक्ति तर्कसंगत रूप से उससे अधिक प्राप्त करे/ आगे बढ़ जाये । यह व्यवहारिक प्रभाव संसाधन (धन और अन्य) आवंटन प्रक्रिया और इनाम/दंड या प्रदर्शन मूल्यांकन की प्रणाली को खराब करता है। इसके व्यापक प्रभाव के परिणामस्वरूप नीतियों और प्रक्रियाओं में हेरफेर हो सकता है और गलत पोस्टिंग के माध्यम से संगठन संरचना में तोड़फोड़ हो सकती है।

यह सब केवल एक या कुछ व्यक्तियों के क्षुद्र लाभ के लिए, अक्सर कुछ अन्य लोगों और संगठन के प्रदर्शन की कीमत पर होता है । सबसे खराब रूप में इसका परिणाम अंतर-संगठनात्मक (क्षुद्र) राजनीति हो सकता है, जिसका संगठन के प्रदर्शन पर प्रतिस्पर्धी दबाव से भी अधिक हानिकारक प्रभाव पड़ता है । अद्भुत अवसरों को खोने और कई रणनीतिक असंगतियों से पीड़ित होने के कारण अच्छी

कॉर्पोरेट रणनीति का प्रदर्शन भी खराब हो सकता है। इस विषय पर अधिक विस्तृत चर्चा परिवर्तन और रूपांतरण के प्रबंधन अध्याय में करेंगे ।

व्यवहारों द्वारा जनित अंतर-समूह में प्रकट होने वाला राजनीति प्रभाव बाहरी हितधारक दबावों से उत्पन्न निर्णय लेने पर राजनीतिक प्रभाव से भिन्न होता है जो अगले पैराग्राफ में समझाया गया है।

रणनीतिक प्रबंधन में रणनीतिक राजनीतिक प्रभाव महत्वपूर्ण है और अक्सर पसंद या नापसंद की बात नहीं होती है । इस तथ्य को देखते हुए कि किसी संगठन में कई हितधारक होते हैं, इससे कोई पीछा नहीं छोड़ा सकता (क्योंकि हर संगठन एक सहकारी प्रणाली होता है जिसका वर्णन बाद में किया गया है), और सामान्यतः प्रत्येक हितधारक अपने-अपने उद्देश्य का ही सर्वोपरि ध्यान रखता है । मालिक और प्रमोटर निवेश पर उच्च रिटर्न दर (अधिक लाभ) चाहते हैं, प्रमुख अधिकारी पदोन्नति पाने के लिए विकास की आकांक्षा रखते हैं, आपूर्तिकर्ता बेहतर और त्वरित भुगतान चाहते हैं (जिससे लागत बढ़ती है और मुनाफा कम होता है), ग्राहक बेहतर उत्पाद और कम कीमत चाहते हैं। ऐसी स्थिति में निर्णय लेने में समानता के सिद्धांत का पालन करते हुए एक संतुलन बनाना एक कठिन चुनौती होता है (जिसमें प्रत्येक हितधारक को उसके द्वारा किए जा रहे योगदान के अनुपात में ही भुगतान हो)।

समस्याएँ इस तथ्य से और जटिल हो जाती हैं कि हर हितधारक की सौदेबाजी की शक्ति अलग-अलग होती है, जो उनके द्वारा किए जाने वाले योगदान और उसे संतुष्ट करने वाले भुगतान या रिटर्न के अनुपात से निर्धारित होता है (जो आवश्यक नहीं उतना हो जितना कि अन्य दूसरे लोग चाह रहे हों)।

इस अनुपात का एक अच्छा निर्णय रणनीतिकार को किसी भी समय किए गए योगदान के लिए कभी-कभी अनुपातहीन रिटर्न के साथ संतुलन बनाने में सक्षम बना सकता है। परन्तु यदि उनमें से एक या अधिक हितधारक को रणनीतिकार के इरादे पर संदेह हो जाये, तो वे दूसरों से अधिक या बराबर की मांग कर भी सकते हैं। जो न केवल अराजकता स्थिति पैदा कर सकता है बल्कि पूरे संगठन के अस्तित्व को ही खतरे में डाल सकता है। रणनीतिकार द्वारा समानता बनाए रखने की चिंता विभिन्न हितधारकों को वास्तविक भुगतान/रिटर्न से अधिक महत्वपूर्ण

है जिनमें से कुछ उन्हें कम भुगतान की अनुमति दे सकते हैं (यहां तक कि यदि आवश्यक तो अपने हिस्से का बलिदान भी कर सकते हैं)।