

38. Decision making in Strategic Management:

Various Streams of Influence

گلوک اور جینس نے اسٹریٹیجک مینجمنٹ کے عمل میں اثر انداز ہونے والے تین مختلف رجحانات کی نشاندہی کی ہے جو یوں ہے عقلی و تجزیاتی، وجدانی و جذباتی اور سیاسی و کرداری۔ تاہم تجربات سے معلوم ہوتا ہے کہ انہیں تین کے بجائے پانچ مختلف اقسام کے طور پر سمجھنا زیادہ بہتر ہے عقلی، وجدانی، جذباتی، سیاسی اور کرداری۔ عقلی ماڈل میں فیصلہ ساز سے یہ توقع کی جاتی ہے کہ وہ تمام دستیاب متبادل حلوں اور ممکنہ انتخاب کے نتائج پر غور کرے پھر ان نتائج کو پہلے سے متعین کارکردگی کے معیارات (جو مقاصد سے اخذ کیے گئے ہوں) کی روشنی میں ترتیب دے اور آخر کار ایسا انتخاب کرے جو مقاصد کو سب سے زیادہ حاصل کرنے میں معاون ہو۔ یہی طریقہ کار عموماً مینجمنٹ پروگراموں میں پڑھایا جاتا ہے اور اسے سب سے زیادہ مطلوب اور مثالی سمجھا جاتا ہے۔

تاہم یہ نقطہ نظر کسی حد تک خیالی ہے کیونکہ تمام ممکنہ متبادلوں کا تصور کرنا اور ان کے جائزے کے لیے تمام معلومات کا (درست اور مکمل طور پر) دستیاب ہونا نہایت مشکل ہے۔ اس کے علاوہ یہ سوال بھی اہم ہے کہ ترجیحات کے تعین کے لیے کن کے مقاصد کو بنیاد بنایا جا رہا ہے۔ اس کے باوجود، اگر وقت، محنت اور اخراجات کی حدود کو مد نظر رکھتے ہوئے کم از کم چند متبادل حلوں پر غور کیا جائے اور دستیاب معلومات کو استعمال یا تلاش کیا جائے تو یہ طریقہ نسبتاً بہتر اور مطلوب قرار دیا جاسکتا ہے۔

وجدانی فیصلے انسان کے باطنی احساس، ماضی کے تجربات اور فطرت پر مبنی ہوتے ہیں جن میں مختلف ذہنی عمل شامل ہوتے ہیں۔ یہ محض اندازہ پر مبنی نہیں ہے۔ اگر عقلی ماڈل ایک انتہا ہوا اور قیاس آرائی دوسری، تو وجدان ان دونوں کے درمیان واقع ہوتا ہے۔ وجدان معلومات کی کمی اور تجزیاتی آلات کی محدودیت کو پورا کرتا ہے اور یہ صورتحال اسٹریٹیجک مینجمنٹ کے عمل میں اکثر پیش آتی ہے خصوصاً جب حکمت عملی کے انتخاب میں اس کے نفاذ سے متعلق امور پر غور کیا جا رہا ہو۔ وجدان کو فیصلہ سازی کے ابتدائی مرحلے میں استعمال نہیں کرنا چاہیے لیکن ایک معاون آلے کے طور پر یہ عقلی فیصلہ سازی کو تقویت دے سکتا ہے۔

جذباتی رجحان کا تعلق کلبی وابستگی اور کسی مقصد، ترجیحی حکمت عملی، پالیسی یا لائحہ عمل سے گہری وابستگی سے ہوتا ہے۔ اگر کسی فیصلے پر جذبات حاوی ہو تو وہ پورے وجود کو اس مقصد کے حصول کے لیے متحرک کر دیتا ہے، راستے تلاش کرنے، حتیٰ کہ ضرورت

پڑنے پر قربانی دینے پر بھی آمادہ کرتا ہے۔ حکمتِ عملی کے نفاذ کے مرحلے میں جذباتی وابستگی نہایت ضروری ہوتی ہے کیونکہ اس مرحلے میں تنظیمی توانائی کی بڑی مقدار درکار ہوتی ہے تاکہ مختلف کاموں کو بروقت تیز رفتاری اور باہمی ہم آہنگی کے ساتھ مکمل کیا جاسکے۔ اگر جذبات تنظیم کے مشن کے گرد مرکوز ہوں (جیسا کہ اپولو ہسپتال انٹرپرائز لمیٹڈ کے کیس میں دیکھا جاسکتا ہے) تو تنظیم کے اکثر اراکین میں مربوط اور متحد عمل پیدا ہونے کا امکان بڑھ جاتا ہے۔ اس کی نمایاں مثال کیدار ناتھ / اتر اکنڈ سانچے کے دوران بھی دیکھی گئی۔

تاہم فیصلہ سازی میں جذباتی اثرات کے کچھ منفی پہلو بھی ہیں۔ یہ افراد میں شدید ذہنی اور جسمانی تھکن کا باعث بن سکتے ہیں۔ اس کے علاوہ جذباتی طور پر وابستہ افراد بعض اوقات موقع پرست اور غیر مخلص لوگوں کے جذباتی استحصال کا شکار بھی ہو سکتے ہیں جو تنظیم کے ساتھ صرف لین دین پر مبنی تعلق رکھتے ہیں اور اپنے ذاتی مفادات کے حصول کو ترجیح دیتے ہیں۔

مجموعی طور پر دیکھا جائے تو مشن کے ساتھ جذباتی وابستگی حکمتِ عملی کی تشکیل کے لیے مفید ثابت ہوتی ہے، جبکہ احتیاط کے ساتھ جذباتی بنیادوں پر کی جانے والی فیصلہ سازی حکمتِ عملی کے نفاذ میں نہایت کارآمد ہو سکتی ہے۔ اگر نفاذ کے عمل میں جذبات اور قلبی وابستگی شامل نہ ہو تو یہ عمل محض مشینی بن کر رہ جاتا ہے اور شدید مسابقت کا مقابلہ کرنے کے قابل نہیں رہتا۔

اگرچہ مقصد کے ساتھ جذباتی وابستگی کی سفارش کی جاتی ہے، تاہم حکمتِ عملی کی باقی تشکیل کو عقلی اور وجدانی ماڈل کے مطابق ہونا چاہیے تاکہ مناسب حکمتِ عملی کا انتخاب کیا جاسکے۔ اس کے بعد نفاذ کے مرحلے میں جذباتی ماڈل کو بروئے کار لانا مفید ہوتا ہے۔ ایسے افراد کو اہم عہدوں پر تعینات کرنا جو مقصد کے ساتھ حقیقی وابستگی رکھتے ہوں حکمتِ عملی کے کامیاب نفاذ میں نہایت مؤثر ثابت ہو سکتا ہے۔

اسٹریٹجک فیصلہ سازی پر کردار سازی کے اثرات افراد کے ذاتی رویوں کی وجہ سے پیدا ہوتے ہیں جہاں ہر شخص مالی منفعت، سماجی حیثیت، فیصلہ سازی کی طاقت وغیرہ جیسے ذاتی فوائد کو زیادہ سے زیادہ حاصل کرنا چاہتا ہے۔ بعض اوقات لوگ یہ برداشت نہیں کر پاتے کہ ان کا کوئی ہم مرتبہ یا دوسرا فرد عقلی بنیادوں پر ان سے بہتر کارکردگی دکھائے۔ اس قسم کا رویہ وسائل (مالی اور دیگر) کی تقسیم، انعام و سزا کے نظام اور کارکردگی کے جائزے کے عمل کو خراب کر دیتا ہے۔ اس کا ہمہ گیر اثر پالیسیوں اور طریقہ کار میں ہیرا پھیری پیدا کر سکتا ہے اور غلط تفریروں کے ذریعے تنظیمی ڈھانچے کو بھی نقصان پہنچا سکتا ہے۔

یہ سب کچھ اکثر ایک یا چند افراد کے معمولی ذاتی مفادات کے لیے کیا جاتا ہے جس کی قیمت بعض دوسرے افراد اور پوری تنظیم کو ادا کرنا پڑتی ہے۔ اپنی بدترین شکل میں یہ تنظیم کے اندرونی (چھوٹے پیمانے کی) سیاست کو جنم دیتا ہے جس کے تنظیمی کارکردگی پر اثرات بیرونی مسابقتی دباؤ سے بھی زیادہ نقصان دہ ہوتے ہیں۔ اس کے نتیجے میں تنظیم نہ صرف بہترین مواقع سے محروم ہو

جاتی ہے بلکہ مختلف اسٹریٹجک بے ربطیوں کا شکار بھی ہو جاتی ہے جو بظاہر مضبوط کارپوریٹ حکمت عملی کو بھی ناکام بنا دیتی ہیں۔ اس موضوع پر مزید تفصیلی بحث تبدیلی اور تنظیمی تبدیلی managing change and transformation سے متعلق باب میں کی جائے گی۔

اندرونی سیاست کی صورت میں ظاہر ہونے والی کردار سازی سیاسی اثرات سے مختلف ہوتی ہے۔ سیاسی اثرات دراصل بیرونی شراکت داروں کے دباؤ سے پیدا ہوتی ہیں جن کی وضاحت اگلے پیرا گراف میں کی گئی ہے۔

اسٹریٹجک مینجمنٹ میں سیاسی فیصلہ سازی نہایت اہم ہوتی ہے اور اکثر یہ انتخاب کا معاملہ نہیں بلکہ ایک ناگزیر حقیقت ہوتی ہے۔ اسے نظر انداز نہیں کیا جاسکتا کیونکہ ہر تنظیم میں متعدد شراکت دار موجود ہوتے ہیں (جیسا کہ پہلے ایک باہمی تعاون والے نظام کے طور پر بیان کیا گیا ہے) جو اپنے اپنے مقاصد کے حصول کے لیے کوشاں رہتے ہیں۔ مالکان اور ترقی دہندہ سرمایہ کاری پر زیادہ منافع چاہتے ہیں اعلیٰ افسران ترقی اور عہدے میں اضافے کے خواہش مند ہوتے ہیں، سپلائرز بہتر اور بروقت ادائیگی کی شرائط چاہتے ہیں (جو لاگت میں اضافہ اور منافع میں کمی کا باعث بنتی ہیں) جبکہ صارفین بہتر معیار کی مصنوعات کم قیمت پر حاصل کرنا چاہتے ہیں جس سے منافع مزید کم ہوتا ہے۔ ایسی صورتحال میں فیصلہ سازی ایک نہایت نازک توازن قائم کرنے کا عمل بن جاتی ہے جہاں انصاف کے اصول کو مد نظر رکھنا ضروری ہوتا ہے (ہر فرد کو اس کی خدمات اور شراکت کے مطابق معاوضہ یا فائدہ ملنا چاہیے)۔

تاہم مسئلہ اس حقیقت سے مزید پیچیدہ ہو جاتا ہے کہ ہر فریق کی سودے بازی کی قوت مختلف ہوتی ہے جو اس بات پر منحصر ہوتی ہے کہ وہ تنظیم کو کتنی اہم شراکت فراہم کر سکتا ہے اور اس کے بدلے میں اسے کتنی واپسی یا معاوضہ مطمئن کر سکتا ہے۔ (یہ ضروری نہیں کہ ہر فرد کی توقعات یا مطالبات یکساں ہوں بعض افراد دوسروں کے مقابلے میں کہیں زیادہ فوائد کے خواہش مند ہو سکتے ہیں)۔

اس تناسب کے درست اندازے سے حکمت عملی بنانے والا شخص ایسا توازن قائم کر سکتا ہے کہ بعض افراد کو ان کی کسی خاص وقت میں کی گئی خدمات کے بدلے کبھی کبھار غیر متناسب فوائد بھی دیے جاسکیں۔ تاہم اگر ان میں سے ایک یا زیادہ افراد کو انصاف اور برابری کی نیت پر شک ہو جائے تو وہ دوسروں کے برابر یا ان سے زیادہ مطالبہ کر سکتے ہیں، جس سے انتشار پیدا ہو سکتا ہے اور تنظیم کی بقا کو خطرہ لاحق ہو سکتا ہے۔ لہذا حکمت عملی ساز کے لیے انصاف اور توازن کو برقرار رکھنا نہایت اہم ہے اور یہ مختلف شراکت داروں کو دی جانے والی حقیقی ادائیگیوں یا منافع سے بھی زیادہ اہمیت رکھتا ہے۔ بعض شراکت دار تو اس ضروری توازن کو قائم رکھنے کے لیے کم معاوضہ، بلکہ کبھی کبھی بغیر کسی معاوضے کے بھی راضی ہو سکتے ہیں)۔

