

راهبرد

دیدگاه بین‌المللی

باب دِ ویت

www.ketab.ir

مترجمان:

غلامرضا توکلی

هیات علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

مهدی زمانی مزده

گروه علمی مدیریت - MBA، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

سرشناسه	:	ویت، باب د
عنوان و نام پدیدآور	:	Wit, Bob de
مشخصات نشر	:	تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، انتشارات، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۶۵۶ ص: مصور، جدول.
شابک	:	978-600-8793-65-6
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Strategy : an international perspective, 7th ed, c2020.
موضوع	:	برنامه ریزی راهبردی
شناسه افزوده	:	توکلی، غلامرضا، ۱۳۵۲ - مترجم
شناسه افزوده	:	زمانی مزده، مهدی، ۱۳۵۶ - مترجم
شناسه افزوده	:	موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
رده بندی کنگره	:	۳۰/۲۸HD
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۶۸۰۴۲۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیبا
سرشناسه	:	ویت، باب د
عنوان و نام پدیدآور	:	Wit, Bob de
مشخصات نشر	:	تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، انتشارات، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۶۶۰ ص: مصور، جدول.
شابک	:	978-600-8793-65-6

■ عنوان: راهبرد؛ دیدگاه بین‌المللی

■ نویسنده: باب د ویت

■ مترجمان: غلامرضا توکلی، مهدی زمانی مزده

■ ویراستار: مهدی زمانی مزده

■ طرح جلد: مهدی زمانی مزده، ابوذر نیک‌پور

■ قیمت: ۱۹۰,۰۰۰ تومان

■ شمارگان: ۵۰۰ نسخه

■ نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۰

■ آدرس: نوبنیاد، خیابان پاسداران، نبش کوهستان هشتم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تلفن: ۲۲۸۰۸۷۳۷

هر نوع تکثیر و نشر کتاب یا بخش‌های مستقل آن، منوط به اجازه کتبی ناشر است. نقل مطالب متحصراً با ذکر مشخصات کتاب و با اشاره به نام ناشر مجاز است.

مقدمه مترجمان:

تاکنون کتاب‌های متنوعی با موضوع راهبرد منتشر شده است. نویسندگان این کتب، رویکردهای مختلفی را برای آموزش مدیریت راهبردی برگزیده‌اند. برخی آن‌ها مانند مایکل پورتر و مارک کرامر، که بر رقابت و کسب‌وکار تمرکز دارند دیدگاه‌های مالی و اقتصادی را برجسته می‌دانند شاید به این دلیل که در نهایت آن چیزی که سنجیده می‌شود سودآوری و صورت‌های مالی سازمان‌ها است. برخی دیگر مانند هنری مینزبرگ و فرد آر. دیوید، بر سازمان تمرکز می‌کنند و راهبرد را درون فرایندهای سازمانی بررسی می‌کنند. برخی دیگر نیز مانند پیتراکر و دیلوچان کیم، به دلیل سابقه کاری در زمینه مشاوره کسب‌وکار، تلاش می‌کنند تا با ارائه راهبردهای عملی برای پیروزی در بازار رقابتی امروز، خواننده را مجنوب مطالب خود کنند.

از مشکل‌های اساسی که طی سال‌های اخیر درباره تدریس مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور شکل گرفته این است که منابع موجود در مدیریت راهبردی یا حتی دیگر کتاب‌های حوزه مدیریت، جنبه دستوری دارند و مخاطب را به کی‌برداری از آموزه‌های ارایه شده، ترغیب می‌کند. درحالی که تفاوت‌های فرهنگی و جغرافیایی بسیار زیاد میان کشورهایی که کتاب‌های مرجع دانشگاهی را تالیف می‌کنند و کشورهای بهره‌بردار، نتایج را دگرگون می‌کند. لذا نویسنده از مخاطبان کتاب می‌خواهد که صرفاً به مطالب نویسندگان و پژوهش‌گران بزرگ راهبرد که در کتاب‌های شان رویکردهای دستوری را مورد استفاده قرار می‌دهند توجه نکنند و تلاش کنند تا با کنار هم قراردادن این نظریه‌ها، به یادگیری تفکر راهبردی، درباره مسائل سازمانی و راهبردی بپردازند. مطالبی که در انتهای هر فصل، پیش از قسمت مطالعه‌ها، بیان شده است، ما را به تفکر وامی‌دارد که در اوضاع جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، کدام نوع راهبردها برای ما مناسب‌تر است.

این کتاب، ترجمه کامل اثر ارزشمند باب درویت به نام *راهبرد دیدگاه بین‌المللی* است. با اینکه نام نویسنده کتاب برای بسیاری از مخاطبان و علاقه‌مندان حوزه راهبرد ناآشنا است اما این کتاب در بسیاری از دانشگاه‌های جهان به عنوان کتاب مرجع، تدریس می‌شود. نویسنده این کتاب، سه ویرایش نخست کتاب را در سال‌های ۱۹۹۴، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۵ با هدف آموزش راهبرد منتشر نمود. ویرایش چهارم کتاب که با تغییری ساختاری همراه بود در سال ۲۰۱۰ با عنوان *راهبرد: محتوا، فرآیند، زمینه*، منتشر شد. در سال ۲۰۱۴ ویرایش پنجم کتاب با عنوان *سنتز راهبرد* منتشر شد که در آن گفتمان دیالکتیک راهبرد برجسته است اما کمتر به بخش مربوط به مثال‌های بین‌المللی و نیز پیشنهاد‌های نویسنده برای پاسخ‌گویی به چالش‌های بین‌المللی پرداخته شده است. ویرایش ششم که در سال ۲۰۱۷ با عنوان *راهبرد: دیدگاهی بین‌المللی* منتشر شد بلوغی ساختاری و محتوایی داشت که در چهارچوبی جامع ارائه شد. کتاب حاضر ترجمه ویرایش هفتم این کتاب با همان عنوان ویرایش ششم است که تغییرهای محتوایی اندکی نسبت به ویرایش قبل دارد. در بخش مطالعه‌ها و موردکاوی‌های ویرایش هفتم، خواننده با چالش‌های جدید راهبردی آشنا می‌شود.

این کتاب بین‌گرایش‌های فکری متفاوت، پیوند عمیقی برقرار می‌کند که تا پیش از این بی‌سابقه است. تنوع منابع کتاب، شگفتی خواننده را در پی خواهد داشت. این اثر از معدود کتاب‌ها در زمینه مدیریت راهبردی است که بیشتر مقاله‌ها و نظریه‌های مهم مدیریت و راهبرد را در کنار یکدیگر گردآورده و پیوند شگرفی میان آن‌ها برقرار کرده است. نکته جالب این است که نویسنده کتاب، هدف از نوشتن آن را نه صرفاً آموزش راهبرد، بلکه آموزش تفکر راهبردی می‌داند.

شیوه روایت مطالب در این کتاب، دیالکتیکی است. کتاب در چهار بخش و دوازده فصل تدوین شده که در ابتدای هر فصل یک موضوع راهبردی مهم مطرح می‌شود. پس از آن، نظریه‌ها و دستاوردهای مهم پژوهشگران و اساتید مدیریت و راهبرد درباره آن

موضوع ارائه می‌شود. فصل‌های اول و دوم کتاب کمی متفاوت هستند. فصل اول یک تصویر کلی از کتاب را ترسیم می‌کند. فصل دوم، زمینه روان‌شناسی و روان‌شناختی دارد. شاید از ارتباط موضوع روان‌شناختی با مدیریت راهبردی تعجب کنید اما نویسنده وجود این فصل را برای رسیدن به تفکر راهبردی ضروری می‌داند. محتوی مطالب از فصل سوم به بعد همانند یک مناظره است که طرفداران دو سر طیف، ایده‌های خود را درباره موضوع ارائه می‌کنند (مانند یک تیز و آنتی‌تیز) و پس از آن نویسنده کتاب پیشنهادهایی را برای نتیجه‌گیری (سنتز) از خروجی مناظره ارائه می‌دهد. البته نتیجه‌گیری نهایی بر عهده مخاطب خواهد بود. پس از پایان هر فصل، با هدف درک عمیق‌تر ریشه‌های موضوع، ۳ شبهه مقاله مهم با عنوان مطالعه که درباره تیز و آنتی‌تیز مطرح شده در آن فصل است ارائه می‌شود.

متن کتاب به لحاظ ادبی کمی دشوار و دارای اصطلاح‌های متنوعی در حوزه مدیریت و راهبرد و حوزه‌هایی مانند اقتصاد و مالی است. البته تلاش شده است تا این گونه واژگان، داخل پرانتز یا پاورقی توضیح داده شود. با اینکه تلاش زیادی در ترجمه و تنظیم این کتاب کشیده شده است، به هیچ‌وجه نمی‌توان ادعا کرد که این کتاب بدون هرگونه لغزش و خطایی است. از خوانندگان گرامی درخواست می‌کنیم در صورتی که انتقاد و پیشنهادی در مورد واژگان و گزاره‌های کتاب دارید با اطلاع‌دادن آن‌ها به دفتر انتشارات، زمینه اصلاح و بهبود محتوی کتاب را فراهم کنید. با امید پیشرفت کشور عزیزمان ایران!

مترجمان، تابستان ۱۴۰۰

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	پیشگفتار
	بخش اول: راهبرد
۱۱	فصل اول: مقدمه
۱۱	ماهیت راهبرد
۱۱	شناسایی موضوع‌های راهبرد
۱۹	ساختار بندی بحث‌های راهبرد
۲۴	مدیریت تناقض‌های راهبرد
۲۶	توسعه یک دیدگاه بین‌المللی
۳۳	مقدمه‌ای برای خوانندگان
۳۳	مطالعه ۱,۱
۴۰	مطالعه ۱,۲
۵۳	مطالعه ۱,۳
۶۳	فصل دوم: راهبردپذیری
۶۳	مقدمه
۶۳	استدلال راهبردی
۶۹	تناقض منطق و شهود
۷۴	دیدگاه‌هایی درباره راهبردپذیری
۸۰	مدیریت تناقض منطق و شهود
۸۲	تفکر سیستمی از دیدگاه بین‌المللی
۸۴	مقدمه‌ای بر مطالعه‌ها
۸۵	مطالعه ۲,۱
۱۰۱	مطالعه ۲,۲
۱۱۸	مطالعه ۲,۳
۱۳۱	فصل سوم: بیانیه مأموریت و چشم‌انداز
۱۳۱	مقدمه
۱۳۷	موضوع هدف سازمانی
۱۳۸	تناقض سودآوری و مسئولیت‌پذیری
۱۴۳	دیدگاه‌های مربوط به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز
۱۴۶	مدیریت تناقض سودآوری و مسئولیت‌پذیری
۱۴۸	مأموریت و چشم‌انداز در دیدگاه بین‌المللی
۱۵۱	مقدمه‌ای بر مطالعات
۱۵۲	مطالعه ۳,۱
۱۵۶	مطالعه ۳,۲
۱۶۳	مطالعه ۳,۳
	بخش دوم: محتوای راهبرد
۱۸۱	فصل چهارم: راهبرد سطح کسب‌وکار
۱۸۱	مقدمه
۱۸۱	مزیت رقابتی

۱۹۵.....	تناقض بازارها و منابع.....
۱۹۹.....	دیدگاه‌های راهبرد سطح کسب‌وکار.....
۲۰۵.....	مدیریت تناقض بازارها و منابع.....
۲۰۷.....	راهبرد سطح کسب‌وکار از دیدگاه بین‌المللی.....
۲۰۸.....	مقدمه‌ای بر مطالعه‌ها.....
۲۰۹.....	مطالعه ۴،۱.....
۲۱۸.....	مطالعه ۴،۲.....
۲۲۷.....	مطالعه ۴،۳.....
۲۴۵.....	فصل پنجم: راهبرد سطح شرکت
۲۴۵.....	مقدمه.....
۲۴۵.....	پیکربندی شرکت.....
۲۵۰.....	تناقض پاسخگویی و هم‌افزایی.....
۲۵۷.....	دیدگاه‌های راهبرد سطح شرکت.....
۲۶۴.....	مدیریت تناقض پاسخگویی و هم‌افزایی.....
۲۶۶.....	راهبرد سطح شرکت از دیدگاه بین‌المللی.....
۲۷۰.....	مطالعه ۵،۱.....
۲۷۶.....	مطالعه ۵،۲.....
۲۸۷.....	مطالعه ۵،۳.....
۳۰۱.....	فصل ششم: راهبرد سطح شبکه
۳۰۱.....	مقدمه.....
۳۰۱.....	روابط بین سازمانی.....
۳۱۰.....	تناقض رقابت و همکاری.....
۳۱۴.....	دیدگاه‌ها درباره راهبرد سطح شبکه.....
۳۲۱.....	مدیریت تناقض رقابت و همکاری.....
۳۲۳.....	راهبرد سطح شبکه از دیدگاه بین‌المللی.....
۳۲۶.....	مقدمه‌ای بر مطالعه‌ها.....
۳۲۷.....	مطالعه ۶،۱.....
۳۳۳.....	مطالعه ۶،۲.....
۳۴۴.....	مطالعه ۶،۳.....
	بخش سوم: فرایند راهبرد
۳۵۳.....	فصل هفتم: شکل‌گیری راهبرد
۳۵۳.....	مقدمه.....
۳۵۳.....	راهبرد آگاهانه.....
۳۵۸.....	تناقض آگاهانه و نوظهور بودن.....
۳۶۵.....	دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی.....
۳۷۱.....	مدیریت تناقض آگاهانه‌بودن و نوظهور بودن.....
۳۷۳.....	تشکیل راهبرد از دیدگاه بین‌المللی.....
۳۷۴.....	مقدمه‌ای بر مطالعه.....
۳۷۵.....	مطالعه ۷،۱.....
۳۷۹.....	مطالعه ۷،۲.....
۳۸۸.....	مطالعه ۷،۳.....

فصل هشتم: تغییر راهبردی	۴۰۸
مقدمه	۴۰۸
هماهنگی راهبردی	۴۰۸
تناقض تغییر بنیادی و تغییر تدریجی	۴۱۵
ضرورت اجرای فرایند تغییر بنیادی	۴۱۵
مدیریت تناقض تغییر بنیادی و تغییر تدریجی	۴۲۶
تغییر راهبردی از دیدگاه بین‌المللی	۴۲۷
مطالعه ۸،۱	۴۳۱
مطالعه ۸،۲	۴۳۹
مطالعه ۸،۳	۴۴۸
فصل نهم: نوآوری راهبردی	۴۵۹
مقدمه	۴۵۹
نوسازی راهبردی	۴۵۹
تناقض بهره‌برداری و اکتشاف	۴۶۷
دیدگاه‌های متضاد درباره نوآوری راهبردی	۴۷۱
مدیریت تناقض بهره‌برداری و اکتشاف	۴۷۶
نوآوری راهبردی در چشم‌انداز بین‌المللی	۴۷۸
مقدمه‌ای برای مطالعه	۴۸۰
مطالعه ۹،۱	۴۸۱
مطالعه ۹،۲	۴۹۰
مطالعه ۹،۳	۴۹۹
بخش چهارم: بافت راهبرد	
فصل دهم: بافت صنعت	۵۱۱
مقدمه	۵۱۱
توسعه صنعت	۵۱۱
تناقض پذیرش و انتخاب	۵۱۸
دیدگاه‌های متضاد درباره بافت صنعت	۵۲۳
مدیریت تناقض پذیرش و انتخاب	۵۳۰
بافت صنعت از دیدگاه بین‌المللی	۵۳۲
مقدمه‌ای بر مطالعه‌ها	۵۳۴
مطالعه ۱۰،۱	۵۳۵
مطالعه ۱۰،۲	۵۴۸
مطالعه ۱۰،۳	۵۵۷
فصل یازدهم: بافت سازمانی	۵۷۱
مقدمه	۵۷۱
توسعه سازمانی	۵۷۱
تناقض کنترل و آشوب	۵۷۵
دیدگاه‌های بافت سازمانی	۵۷۹
مدیریت تناقض کنترل و آشوب	۵۸۴
بافت سازمانی از دیدگاه بین‌المللی	۵۸۶
مقدمه‌ای بر مطالعه‌ها	۵۸۸

پیشگفتار

«نه تنها در دانستن، یک هنر نهفته است، بلکه در آموزش آن، هنر مشخصی است.»

سیسرو (۱۰۶، ۴۳ پیش از میلاد)؛ سخنران و سیاستمدار رومی

راهبرد مناسب برای آموزش و یادگیری موضوع «راهبرد» چیست؟ با مقایسه کتاب‌های درسی مدیریت راهبردی که امروزه در دست هستند، به نظر می‌رسد که در میان اساتید دانشگاه درباره بهترین راهکار برای آموزش راهبرد، اجماعی وجود دارد. اغراق نیست اگر بگوئیم آموزش مدیریت راهبردی تا حد زیادی تحت تأثیر دستورالعمل صنعت (اسپندر^۱، ۱۹۸۹) می‌باشد. تقریباً تمامی کتاب‌های درسی دارای چنین مشخصاتی هستند:

دیدگاه‌های گوناگون بسیار کم. تنها تعداد محدودی از دیدگاه‌ها و نظریه‌ها، اغلب به‌عنوان دانش مورد قبول، ارائه می‌شوند و احکام و دستورالعمل‌ها از آن‌ها به‌سادگی استنتاج‌پذیر هستند.

ساختار گام به گام. رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی گام‌به‌گام به‌عنوان ساختار اساسی کتاب‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد تا فرایند راهبرد را به تعدادی از فعالیت‌های متوالی ساده تبدیل کند.

عدم وجود یک کتاب اصلی. در میان منابع موجود، اغلب با کار بر روی مقاله‌ها و منابع دانشگاهی اصلی در حوزه راهبرد، تلاش می‌شود تا با ایجاد تغییرهای کوچک در کتاب‌های درسی بخش‌های سازگار و فهم‌پذیر جدید ایجاد شود.

جهت‌گیری بومی. برخلاف تصویری که در مورد جهانی شدن وجود دارد، انتخاب دیدگاه‌ها، نظریه‌ها، مثال‌ها و سایر موارد، به‌سمت فضای بومی نویسندگان کتب درسی جهت‌گیری دارد.

گمانه‌زنی‌ها درباره علل این یک‌شکل‌بودن در صنعت «آموزش مدیریت راهبردی» جالب توجه است. شاید بنیادگرایان به نیاز به مشروعیت اشاره کنند که نویسندگان کتب درسی را به سازگاری با شیوه‌های مقبول و پرطرفدار نوآوری سوق می‌دهد (به‌عنوان نمونه آبراهامسون^۲، ۱۹۹۶؛ پاول^۳ و دیمایو^۴، ۱۹۹۱). نظر روان‌شناسان اجتماعی احتمالاً این است که ساختارهای شناختی مشترک در طول سال‌ها در فضای جامعه مدیریت راهبردی شکل گرفته‌اند و همین امر، به چالش کشیدن پارادایم آموزشی غالب را مشکل می‌سازد (به‌عنوان مثال، اسمیرسیج و استابارت^۵، ۱۹۸۵؛ والش^۶، ۱۹۹۵). نظریه‌پردازانی که دیدگاه اقتصاد بنیادی جدیدی دارند، احتمالاً یک‌شکل‌بودن کتب درسی مدیریت راهبردی را به‌عنوان شکلی از حبس درونی^۷ تفسیر می‌کنند، که حاصل سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای است که ناشران و اساتید کسب‌وکار براساس «استاندارد» آموزشی مشترک شکل داده‌اند (آرتور^۸، ۱۹۹۶؛ دیوید^۹، ۱۹۹۴). دلیل آن هرچه که هست، جالب است که ویژگی کتب درسی مدیریت راهبردی از آغاز پیدایش آن تغییر چندانی نداشته است.

اما اگر دیدگاه آموزشی به شکلی فعال به چالش کشیده شود و قوانین این صنعت شکسته شود، آموزش راهبرد به چه شکل در می‌آید؟ اگر محدودیت‌های فعلی کنار گذاشته شوند و فرایند تدریس از نو ابداع شود، راهبرد چگونه تدریس می‌شود؟ به‌طور خلاصه، اگر تفکر راهبردی وارد آموزش راهبرد شود، چه اتفاقی می‌افتد؟

در ۲۰ سال گذشته، دائماً این سؤال‌ها از ما پرسیده شده است. نظر ما این است که هر چهار ویژگی فوق‌الذکر از کتاب‌های درسی مدیریت

1 Spender

2 Abrahamson

3 Powel

4 DiMaggio

5 Smircich and Stubbart

6 Walsh

7 Lock-in

8 Arthur

9 David

راهبردی فعلی، از پیشرفت متفکران راهبردی مستقل جلوگیری می‌کند بنابراین ضروری است که تغییر کنند. به همین دلیل است که تصمیم به نگارش کتابی با مشخصه‌های ذیل گرفتیم:

دیدگاه‌های راهبرد چندگانه. در این کتاب محدوده وسیعی از دیدگاه‌ها و نظریه‌های متفاوت و اغلب متضادی ارائه می‌شوند که منعکس‌کننده غنای بالای بحث‌های حاضر در باب مدیریت راهبردی در میان کارورزان و جامعه دانشگاهی هستند.

• ساختار موضوع‌محور. از ساختار کتابی موضوع‌محوری استفاده می‌شود که هر فصل بر یک موضوع راهبردی تمرکز دارد و از زوایای مختلف در رابطه با آن موضوع بحث می‌شود و به خوانندگان اجازه می‌دهد که خود به نتیجه‌گیری بپردازند.

• موضوع‌های بدیع. شمار زیادی از مقاله‌ها و فصول بدیع کتاب‌های دانشگاهی در نظر گرفته شده‌اند تا خواننده بتواند برای اولین بار با ایده‌ها و نظریه‌های متفکرین تأثیرگذار مدیریت راهبردی آشنا شود.

• جهت‌گیری بین‌المللی. همان‌طور که در انتخاب موضوع، نظریه‌ها، خواندنی‌ها، مثال‌ها و موارد منعکس شده است، یک جهت‌گیری قدرتمند بین‌المللی در قلب این کتاب وجود دارد.

در پاراگراف‌های ذیل، منطق انتخاب این مشخصه‌ها توضیح داده شده‌اند. در ادامه این بحث، ساختار کتاب و روش‌هایی که در آن استفاده می‌شود، بیشتر توضیح داده می‌شود.

استفاده از دیدگاه‌های راهبرد چندگانه

«یادگیری بدون تفکر به معنای هدررفت نیروی انسانی است؛ تفکر بدون یادگیری، خطرناک است.»

کنفوسیوس (۵۵۱ ق.م. پیش از میلاد)؛ استاد ویرایش‌گر، سیاست‌مدار و فیلسوف چینی

دانشجویان در یک دوره مدیریت راهبردی و سیاست کسب‌وکار باید چه مواردی را بیاموزند؟ این پرسش به نظر واضح است، به‌ویژه برای اساتیدی که هدف‌گذاری را تدریس می‌کنند. با این وجود، در عمل، اکثر کتب درسی مدیریت راهبردی، هدف‌های آموزشی خود را صراحتاً بیان نمی‌کنند. این کتاب‌ها تلویحاً فرض را بر این می‌گذارند که نوع هدف‌ها و روش‌های آموزشی مورد نیاز برای دوره مدیریت راهبردی، اساساً از سایر موضوع‌ها متفاوت نیستند و راهبرد را می‌توان به همان شیوه آموزش حسابداری یا شیرینی‌پزی تدریس کرد. رویکرد آنها، براساس هدف‌های آموزشی ذیل است:

- دانش. وادار کردن دانشجو به درک و به‌خاطر سپردن تمامی نکات.
- مهارت‌ها. توسعه توانایی دانشجو برای دنبال کردن «دستورالعمل‌ها» با جزئیات.
- نگرش. آقاء یک چهارچوب منظم ذهنی، که به وسیله آن دانشجو به‌صورت خودکار با دنبال کردن رube‌های آموزش داده‌شده، به تمامی موضوع‌ها واقف شود.

این یک روش مهم آموزش است. این همان روشی که به همه ما برای خواندن و نوشتن، انجام محاسبه‌ها و رانندگی آموخته‌اند. این شیوه تدریس، «دستوری» نام دارد چرا که به دانشجویان گفته می‌شود که چه چیزی را بدانند و چه کاری را انجام دهند. مربی همان مرجعی است که تمامی دانش و مهارت‌های لازم را دارد و وظیفه او این است که این اطلاعات را به دانشجویان انتقال دهد. بنابراین تأکید آموزش بر چگونگی دانستن و اطمینان از این است که دانشجویان بتوانند آنچه شنیده‌اند را تکرار کنند. دانشجویان به پرسشگری نسبت به دانش دریافتی ترغیب نمی‌شوند. در مقابل، هدف آموزش دستوری این است که دانشجویان بدنه پذیرفته‌شده دانش را جذب کنند و از دستورالعمل‌های ایجادشده پیروی کنند. دانشجو باید بپذیرد، جذب کند و به کار گیرد^۱.

در عین حال، ما بر این باوریم که آموزش یک موضوع به دانشجویان و برنامه‌ریزی رفتارهای آنها، که می‌تواند در زمینه‌هایی مانند ریاضیات، آشپزی یا کاراته مفید باشد؛ روش مناسبی برای آموزش راهبرد نیست. به اعتقاد ما، یک استاد مدیریت راهبردی باید مجموعه مختلفی از هدف‌های آموزشی را داشته باشد:

- دانش. برای ترغیب به فهم بسیاری از مجموعه افکار، که غالباً متعارض هستند و تسهیل تبدیل نگرش به فرضیه‌ها، احتمال‌ها و محدودیت‌های هر کدام از این مجموعه نظریه‌ها.