



Výcvik úsudku (*training of judgement*)

Olenočinová Barbora; Ochirsuren Yumjirmaa

Abstrakt: 100-150 slov

Klíčová slova: cca 5 klíčových slov oddělených čárkou

Úvod

Prvky tohoto konceptu se v rámci leadershipu v organizaci objevují už řadu let. Pořád je však tohle téma relativně nepřezkoumané (Small, 2004, str.?). Shotter a Tsoukas (2014, str.?) tvrdí, že autoři March (2005), Keohane (2010) a další se spíše věnovali provázanostem mezi leadershipem a formou úsudku než konkrétně procesu, kterým se jeden dostane k tomuhle úsudku. Fenomén rozhodování podle Shottera a Tsoukase (2014) zkoumalo mnoho výzkumníků věnujících se výzkumu managementu a objevilo, že dobrý úsudek (*good judgement*) nebo moudrá rozhodnutí (*wise decisions*) jsou jedněmi z nejdůležitějších prvků role vůdců (Vickers, 1967; Tichy and Bennis, 2007; Antonacopoulou, 2010; Chia & Holt, 2007; Clarke & Holt, 2009; DeRose & Tichy, 2012; Kessler & Bailey, 2007; Nonaka & Takeuchi, 2011; Nonaka & Toyama, 2007; Ramsey, 2013; Sliwa & Cairns, 2009; Small, 2004).

Úsudek (*judgement*) lze chápat jako schopnost propojit získané relevantní znalosti a zkušenosti společně se svými osobními kvalitami a na základě nich se dokázat rozhodnout (Tichy & Bennis, 2007, str.?). Úsudek nevzniká v jednom momentě, ale je výsledkem procesu. Pod tímhle procesem si Tichy a Bennis (2007, str.?) představují tři fáze: fázi přípravy, fázi tvorby úsudku a poslední fázi implementace úsudku. Využití úsudku je zejména důležité v situacích, které jsou z nějakého důvodu zarážející a teda není možné využití klasických rozhodovacích aparátů. Proces, kterým je možné dospět k úsudku, je zaměřen na nejlepší linii akce jako výsledku vnitřního imaginativního zkoumání možností, které jsou v dané situaci v

daném čase dostupné (Shotter & Tsoukas, 2014). Tyto možnosti se objevují až v procesu zkoumání situace, nejsou dostupné dopředu.

V rámci vzdělávání zaměstnanců bychom se tedy měli dopracovat k tomu, aby naši pracovníci disponovali a rozhodovali se nejen pomocí „úsudku“, ale převážně tím „dobrým úsudkem“. Např. Shotter a Tsoukas (2014) využívají slova „judgement“ a „wise“ z retrospektivního pohledu, tzn. do minulosti, aby odhalili určité aspekty v jednotlivých lidských aktivitách, které jsou důležité. Odvolávají se u toho na to, že říct o nějaké akci, že vyžadovala dobrý úsudek (good judgement) nebo, že byla rozumná (wise) až po jejím ukončení, jsou jenom prázdná slova a to proto, že v tom případě tak říkáme jenom o výsledku akce, ne o tom, co vedlo osobu k tomu dobrému či rozumnému úsudku. Podle Sternberga (2000) se úsudek stává moudrým („wise“), když je poháněn určitou koncepcí společného dobra (také v Antonacopoulou, 2010; Nonaka a Takeuchi, 2011).

Badaracco (2002) nazývá proces dospívání k úsudku „tiché vedení“ („leading quietly“). Tento proces dle něho zahrnuje zvažování protichůdných hodnot a priorit; je kontextově vázaný; nesleduje žádné předem stanovené šablony; a zdá se, že vyžaduje využití různých zvrátů a obrátů „twist-and-turns“, protože každý krok v jeho vývoji otevírá nové faktory pro zvážení.

Výzkumná otázka?

Struktura článku?

1. Teoretická východiska

Shotter a Tsoukas (2014) rozdělují literaturu týkající se studia úsudku v organizačním a manažerském výzkumu do dvou kategorií, racionální přístup a post-racionální přístup, přístup překračující hranice racionálního přístupu. Racionální přístup je přezkoumán více, ale čím dál tím víc se do popředí dostává i post-racionální přístup. V rámci racionálního přístupu se k procesu dospívání k úsudku přistupuje jako k čistě racionálnímu postupu (Baars, 1997) a i když se berou do úvahy tacitní znalosti, důraz zůstává na mentálním postupu řešení problému (Nonaka & Takeuchi, 2011; Sternberg, 1998, 2000). V post-racionálním přístupu se na postup dospívání k úsudku dívá jako na komplexní, nejednoznační jednání, které se skládá z racionálního přemýšlení, morálních zásad, etických zásad, emocí rozhodovatele, kontextu a mnoho dalšího (Jones, 1991; Trevino, 1986; Trevino & Youngblood, 1990; Awasthi, 2007).

Aristoteles definuje termín „phronesis“, pod kterým si Van Hooft (2006) představuje cíl praktického důvodu (practical reason) jako přijetí vhodné akce, v určitých okolnostech. Aristoteles definuje vhodnou akci jako založenou na intelektuální znalosti a která je řízená touhou zlepšit schopnost jedince. V rámci leadershipu se Halversonovi (2004) „phronesis“ jeví jako schopnost vybrat si vhodné cíle a způsoby jejich dosažení. Důležitost „phronesis“ jako poznání o tom, jak vykonávat úsudek v určitých případech (MacIntyre, 1985) rozpoznalo několik odborníků v oblasti managementu, příkladem mohou být Nonaka and Takeuchi

(2007), kteří se věnují „phronesis“ jako zefektivňující součást strategického managementu organizace.

Shotter a Tsoukas (2014) pochybují, zda je možné naučit se dobrému úsudku tradičním školským způsobem za využití učebnic. Dodávají však, že jeho rozvoj může být usnadněn přijetím různých typů znalostí (Chia & Holt, 2008), které upřednostňují **first person accounts**, interpretační perspektivy, dočasnost a reflexivitu. Tyto typy znalostí zachovávají část složitosti chování člověka, zejména důležitost zdánlivě nedůležitých kontextových detailu, konflikt zboží, které často prostupuje lidským životem, morální vlastnosti agentu, dvojznačnost motivu, které charakterizují velkou část lidského jednání a na pozorovateli závislý popis systému (March, 2007; Podolny, 2011; Tsoukas & Hatch, 2001; Weick, 2004).

Umístěním úsudku v bohatých kontextech, je možné ukázat procesy, kterými se do něj odborníci zapojují. Navíc, proces dospívání k moudrému úsudku lze v zásadě naučit, když jsou odborníci vystaveni různým zkušenostem. Jinými slovy, co je potřeba se naučit, je činit úsudky tak, jak to dělají ostatní kolem nás (“knowledge-by-exemplification”; Chia & Holt, 2008:480), abychom se naučili jazykově přizpůsobit (relate) z počátku neurčitým věcem kolem nás. Úsudek je dále také ovlivněn emocemi, ty nám v dané situaci odkrývají pocity jedince, a tudíž do určité míry ovlivňují, jak v danou chvíli jedinec zareaguje (Nussbaum, 2001, Solomon, 2001). Strom a Ledoux (2011) definují moudrost jako dobré čtení vzorců života a jejich aplikace s nadhledem, integritou a starostlivostí. Shaw a Locke (1993) například navrhuje využití fikce v rámci vzdělávání manažéru. Opírají se u toho o Vickerse (1967), který definuje vzdělávání jako jakousi “školu úsudku” (school of judgment). V rámci této školy úsudku mohou jednotlivci rozvíjet, cvičením a příkladem, jak obecné vlastnosti mysle, srdce a vůle, které vyžaduje tvorba úsudku, tak i jejich vlastní konkrétní vlohy, které určují druhy úsudku, ve kterých se mohou stát zdatnými. Využití fikce umožňuje studentům se ponořit do role ne jenom rozhodovatel ze studií ale také do role mocných, nepříjemných, odvážných, hypokritických a jiných jednotlivců. Toto jim může pomoci rozvíjet jejich schopnost artikulovat, upravovat a obhajovat jejich vnímání a perspektivy v nejednoznačných situacích a rozvíjet úsudek.

Navzdory tomu, je však možné nastavit okolí neboli příznivé okolností, tak že vzniká velká šance postupného rozvíjení příslušných dovedností. Mentoringové programy (Lester *et al.*, 2011), peer coaching (Parker *et al.*, 2008), apprenticeship schemes (Lave & Wenger, 1991), field training (Benner *et al.*, 1999), simulation-based training (Salas *et al.*, 2009) a reflexive practices (Cunliffe, 2001, 2002) míří právě k dosažení tohoto rozvíjení dovedností (Nonaka & Takeuchi, 2011). Baltes a Kubzmann (2003) dodávají, že rozvíjení vědomostí souvisejících s moudrostí a úsudku vyžaduje komplexní spolupráci faktorů z rozdílných oblastí: psychologické, sociální, profesionální i historické.

Rozvíjení „phronesis“, jak už bylo řečeno tedy není o intelektuálním rozvoji jedince, avšak o hodnotách jedince a jakým člověkem chce být a jestli vhodným způsobem

reaguje na nečekané situace (Hartman, 2013; Hursthouse, 1999; Sherman, 1989). Dle Aristotela tyto dovednosti je možné si do jisté míry osvojit jedině praxí. Důležité jsou při těchto situacích předešlé zkušenosti a schopnost se těmto situacím přizpůsobit, Weick (2007, 16-17) dále doporučuje porovnání si situací, ve kterých se nachází jedinci a vžít se do jejich situace, Arendt (1997) tuto představivost pojmenovává jako „representative thinking“.

Dále se budeme v naší práci zabírat několika výše zmíněnými způsoby, jak nastolit vhodné podmínky pro trénování jedince, tak aby byl schopný dobrého úsudku v nečekaných situacích. Prvním ze zkoumaných způsobů je peer coaching.

Robbins (1991) definuje peer coaching jako důvěryhodný proces, při kterém dva a více jedinců společně reflektují situaci a její další postupy, jehož cílem je pro účastníky osobní či profesní rozvoj. Dále může být definován jako rozvojový vztah s jasným účelem, a to podpora jedince v rámci jejich dosažení pracovních cílů. (Holbeche, 1996: 26) V rámci kariéry je potvrzeno, že vrstevníci si mohou navzájem lépe poskytnout emocionální a psychologickou podporu v rámci individuálního vzdělávání a kariérního růstu (Eby, 1997; Ensher, Thomas *et al.*, 2001; Higgins & Kram, 2001). Navíc Buzbee Little (2005) potvrzuje, že peer coaching maximalizuje přirozené prostředí právě pro vzdělávání zaměstnanců. Peer coaching zahrnuje tyto charakteristické prvky: rovné postavení partnerů, zaměření se na osobní či profesní rozvoj všech zúčastněných, identifikaci kritických incidentů, důraz na proces a obsah, který usnadňuje rozvoj vůdčích schopností, koncentrace na kariérní růst (e.g., Siegel, 2000; Seibert *et al.*, 2001; Daudelin, 1996)-

Dalším způsobem využívaným ke nastolení vhodných podmínek k trénování judgmentu je mentoring. Jeho původ byl dle Jacobi (1991) dohledaný až k řecké mytologii, konkrétně k mýtu o Odysseovi. Jeho důležitost pro kariérní postup popsalo několik autorů (Collins & Scott, 1978; Kanter, 1977; Levinson, 1978; Roche, 1979).

Bierema a Merriam (2002) uvádějí rozlišnost definicí toho, co vlastně mentoring je a co už ne. Jacobi (1991) sepsala seznam patnácti různých definic mentora nebo mentoringu, které seřadila do třech kategorií, definice z oblasti vyššího vzdělání, z oblasti managementu a z oblasti psychologie. I když se tyto definice napříč oblastmi liší, v rámci jednotlivých oblastí si jsou velmi podobné. V oblasti managementu teda můžeme říct, že autoři (Fagenson, 1989; Kogler-Hill *et al.*, 1989; Kram, 1985; **Olian *et al.*, 1988**; Philips-Jones, 1982; Roche, 1978; Zey, 1984) definují mentoring jako vztah mezi starší, zkušenější či vlivnější osobou a mladší, méně zkušenou a méně vlivnou osobou. Cílem toho vztahu je pomoci pochopit základní organizační procesy, podpořit, radit, sdílet hodnoty, nabízet cenné propagování či sponzorství a být emoční oporou. Huang a Lynch (1995) definují mentoring jako oboustranně prospěšnou aktivitu, která se zabývá sdíleným učením a růstem. Pfleeger a Mertz (1995) zdůrazňují, že mentoring vůbec není jednoduchá aktivita a že existují faktory, které musí být naplněny, jak na osobní úrovni, tak na organizační úrovni, aby byl úspěšný. Bierema a Merriam (2002)

uvádějí vzájemnou důvěru, respekt a komfort jako základní součásti tohoto vztahu a zdůrazňují potřebu jejich přirozeného vývoje. Zároveň musí obě strany být oddané tomuto vztahu a očekávání musí být explicitně definované. Třetím faktorem úspěšného mentoringu je častá a pravidelná interakce, i na úkor osobního času.

2. Výzkumné metody a data

V naší práci se opíráme o tradiční systematickou literární rešerši, k identifikaci, hodnocení a komparaci již existujícího množství výzkumu, který se zabývá vzděláváním a rozvojem vedoucích pracovníků a výcvikem úsudku. V práci explicitně uvádíme, které studie byly použity.

Fáze 1

První fáze bylo seznámení se s konceptem výcvik úsudku a následně si stanovit výzkumnou otázku, která by měla více zúžit rozsah práce na základě relevantních poznatků. Začínáme tedy s přečtením doporučených článků na naše téma, Shotton-Tsoukas (2014) a na základě konzultace byla stanovena.

Fáze 2

V další fázi jsme se soustředily na klíčová slova, která byly použita při vyhledávání další relevantní literatury, a to prostřednictvím databází jako The Web of Science, Google scholar, Scopus, EBSCOhost nebo JSTOR.

Hlavními vyhledávanými slovy byly: *“mentoring”*, *“judgement”*, *“phronesis”*, *“training of judgement”*, *“managerial judgment”*, *“peer coaching”*

Tabulka č.1 udává počet článků při prvotním vyhledávání, které bylo nalezeno na základě klíčových slov v názvu článku a následně jsme tento počet zúžily pomocí klíčového slova *leadership*. Tyto články jsme dále seřadily podle citovanosti a vybraly ty, které byly citovány nejčastěji. Po seznámení s abstrakty těchto základních článků byly vybrány ty, které byly nejvíce relevantní ke zpracování této práce, jejichž počet byl přibližně 4. Byly využity především recenzované publikace v angličtině, případně v českém jazyce. Vzhledem na skutečnost, že tohle téma je relativně nové, literatura byla taky vybírána z posledních pár let

Tabulka č.1 Prvotní vyhledávání

	Training of judgment	Leadership, judgement	Leadership, judgement
The Web of science	n=140	n=35	n=8
Google scholar	n=68	n=56	n=4
Scopus	n=93	n=35	n=11

Fáze 3

Mezi hlavní publikace, ze kterých jsme vycházely tedy patří ty, které jsou níže uvedené v tabulce č. 2. Dále byly využity doplňující zdroje, které nám napomohly lépe uchopit problematiku, ty jsou všechny citovány na konci práce.

Tabulka č. 2 Seznam hlavních využitých výzkumných prací

Autor a rok vydání	Výzkumný problém	Název článku
Shotter-Tsoukas (2014)	Proces tvorby úsudku	Performing phronesis: On the way to engaged judgment
Shotter-Tsoukas (2014)	Proces tvorby úsudku	In search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment

3. Výsledky

4. Diskuze

Závěr

Literatura

Antonacopoulou EP (2010) Making the business school more ‘critical’: Reflexive critique based on phronesis as a foundation for impact. *British Journal of Management* 21: 6–25.

Arendt, H. 1982. *Lectures on Kant’s political philosophy*. Chicago: Chicago University Press.

Awasthi, V.N. (2008) *Managerial Decision-Making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics*. *J Bus Ethics* 78, 207–223.

Baars, B. J. 1997. In the theater of consciousness: *The workplace of the mind*. New York and Oxford: Oxford University Press.

Badaracco J (2002) *Leading Quietly*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Baltes, P. a Kubzmann, U. (2003), „Wisdom“, *The Psychologist*, Vol.16 Čí.3, pp. 131-3

- Benner P, Hooper-Kyriakidis P and Stannard D (1999) *Clinical Wisdom and Interventions in Acute and Critical Care*. Philadelphia, PA: Saunders.
- Bierema, L.L., Merriam, S.B. E-mentoring: Using Computer Mediated Communication to Enhance the Mentoring Process. *Innovative Higher Education* 26, 211–227 (2002).
- Buzbee Little, P. F. 2005. Peer coaching as a support to collaborative teaching. *Mentoring and Training*, 13(1): 83–94.
- Chia R and Holt R (2007) Wisdom as learned ignorance: Integrating east-west perspectives. In: Kessler EH and Bailey J (eds) *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 505–526.
- Chia R and Holt R (2008) The nature of knowledge in business schools. *Academy of Management Learning & Education* 7: 471–486.
- Clarke J and Holt R (2009) Reflective judgment: *Understanding entrepreneurship as ethical practice*. *Journal of Business Ethics* 94: 317–331.
- Collins, E. G. C., & Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, 89–101.
- Cunliffe A (2001) On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education* 28(4): 407–426.
- Cunliffe A (2002) Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning* 33(1): 35–61.
- Daudelin, M. W. 1996. Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3): 36 – 49.
- DeRose C and Tichy NM (2012) *Judgment on the Front Line*. New York: Portfolio/Penguin.
- Eby, L. T. 1997. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1): 125–144.
- Ensher, E., Thomas, C., & Murphy, S. E. 2001. Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on proteges' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3): 419 – 438.
- Fagenson, E. (1989). The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges Versus Non-Proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309-320.
- Halverson, R. (2004) Accessing, documenting and communicating the phronesis of school leadership practice. *American Journal of Education*, 111(1), 90-122.
- Hartman, E. M. 2013. *Virtue in business*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Higgins, M., & Kram, K. E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264 – 288.
- Holbeche, L. 1996. Peer mentoring: The challenges and opportunities. *Career Development International*, 1(7): 24 –28.
- Huang, C., & Lynch, J. Mentoring. New York: Harper Collins, 1995.
- Hursthouse, R. 1999. *On virtue ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobi M. Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review. *Review of Educational Research*. 1991;61(4):505-532.
- Jones T. M. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: *An Issue-contingent Model*. *Academy of Management Review* 16(2): 366–395
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Keohane, N. O. 2010. *Thinking about leadership*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kessler EH and Bailey J (eds) (2007) *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kogler Hill, S.,E., MARGARET, H. B., Dobos, J., & Rouner, D. (1989). Mentoring and other communication support in the academic setting. *Group & Organization Studies* (1986-1998)
- KRAM, K.E., 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 608-625.
- Lave J and Wenger E (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Lester PB, Hannah ST, Harms PD, et al. (2011) Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education* 10: 409–429.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- MacIntyre A (1985) *After Virtue*. 2nd edn. London: Duckworth.
- March, J. 2005. Mundane organizations and heroic leaders In J. March & T. Weil (Eds.), *On leadership*: 113–121. Malden, MA: Blackwell.
- March J (2007) Ibsen, ideals, and the subornation of lies. *Organization Studies* 28: 1277–1285.
- Nussbaum MC (2001) *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

Nonaka I and Takeuchi H (2011) *The wise leader*. Harvard Business Review, May, 58–67.

Nonaka I and Toyama R (2007) Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change* 16: 371–394.

Parker P, Hall DT and Kram KE (2008) Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education* 7: 487–503.

Pfleeger, S. L., & Mertz, N. (1995), Executive mentoring: *What makes it work?* Communications of the ACM, 38(1), 63–73.

PHILLIPS-JONES, Linda (1982). *Mentors & proteges*. New York: Arbor House, c1982. ISBN 0877953589.

Podolny JM (2011) A conversation with James G. March on learning about leadership. *Academy of Management Learning & Education* 10: 502–506

Ramsey C (2013) Management learning: A scholarship of practice centred on attention? *Management Learning* 44: 1–15.

Robbins, P. (1991). *How to plan and implement a peer coaching program*. Association for Supervision and Curriculum Development, 125 N. West Street, Alexandria, VA 22314-2798.

Roche, G. (1979). Much ado about mentors. Harvard Business Review, 19, 14–16, 20, 24, 26–28.

Salas E, Wildam JL and Picolo RF (2009) Using simulation-based training to enhance management education. *Academy of Management Learning & Education* 8: 559–573.

Shaw G, Locke K. *Using Fiction to Develop Managerial Judgment*. Journal of Management Education. 1993;17(3):349-359.

Sherman, N. 1989. *The fabric of character*. Oxford: Clarendon Press.

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014) In press. Performing phronesis: On the way to engaged judgment. *Management Learning*.

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014) In search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning and Education*.

Siebert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44: 219 –237.

Siegel, P. H. 2000. Using peer mentors during periods of uncertainty. *Leadership and Organization*, 21(5): 243–253.

Sliwa M and Cairns G (2009) Towards a critical pedagogy of international business: The application of phronesis. *Management Learning* 40: 227–240.

Small, M.W. (2004), „Philosophy in management, a new trend in management development“, *Journal of Management Development*, Vol.23 No.2

Solomon, R. 2001. *True to our feelings*. New York: Oxford University Press.

Sternberg, R. J. 1998. A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2: 347–365.

Sternberg, R. J. 2000. Intelligence and wisdom. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*: 631– 649. Cambridge: Cambridge University Press.

Tichy NM and Bennis WG (2007) *Making judgment calls*. Harvard Business Review, October, 94–102.

Treviño L. K. (1986) Ethical Decision Making in Organizations: *A Person-situation Interactionist Model*. *Academy of Management Review* 11(3): 601–617

Treviño L. K., Youngblood S. A. (1990) Bad Apples in Bad Barrels: *A Causal Analysis of Ethical Decision-making Behavior*. *Journal of Applied Psychology* 75(4): 378–385

Tsoukas H and Hatch MJ (2001) Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations* 54: 979–1013.

Van Hooft S (2006) *Virtue Ethics*. Stocksfield: Acumen.

Vickers, G. (1967). *Towards a sociology of management*. New York: Basic Books.

Weick KE (2004) Mundane poetics: Searching for wisdom in organization studies. *Organization Studies* 25: 653–668.

Weick, K. E. 2007. The generative property of richness. *Academy of Management Journal*, 50: 14 –19.

Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.