

Medgeneracijski prenos znanja v visokošolskem okolju

Simon Colnar in Vlado Dimovski

Povzetek

Prispevek obravnava vpliv prenosa znanja na uspešno delovanje organizacij ter medgeneracijskega prenosa znanja, medgeneracijskih timov in področja skrivanja znanja kot pomembnih organizacijskih dejavnikov, ki lahko vplivajo na delovanje visokošolskih organizacij. Uporabljeni so bili izsledki treh poglobljenih polstrukturiranih intervjujev, zbranih leta 2024 v okviru pilotne študije v Sloveniji s pomočjo zaposlenih v visokošolskih organizacijah na Univerzi v Ljubljani. S pomočjo tematske analize obdelave empiričnih podatkov smo ugotovili, da prenos znanja pozitivno vpliva na uspešnost delovanja organizacije, pridobili smo vpogled v trenutni medgeneracijski prenos znanja in medgeneracijske time ter ugotovili, da je v visokošolskih organizacijah prisotno tudi skrivanje znanja, ki je lahko posledica tekmovalnosti okolja in individualističnih karakteristik, ki so povezane s poklicem. Rezultati raziskave ponujajo teoretične in praktične implikacije, ki so lahko uporabne za visokošolske organizacije ter za širši krog drugih deležnikov v visokošolskem okolju in praksi.

Ključne besede: medgeneracijski prenos znanja, management znanja, visokošolsko okolje, medgeneracijski timi, skrivanje znanja

Intergenerational knowledge transfer in the higher education environment

Abstract

The paper discusses the role of knowledge transfer in the successful functioning of organizations, intergenerational knowledge transfer, intergenerational teams and the issue of knowledge hiding as important organizational factors that can influence the functioning of higher education organizations. The results of three in-depth semi-structured interviews, carried out in 2024 in Slovenia with the help of employees at higher education organizations at the University of Ljubljana, were used. With the help of the thematic analysis of the empirical data, we found that the transfer of knowledge has a positive effect on the performance of the organization, and gained insights into intergenerational knowledge transfer and intergenerational teams, and found that knowledge hiding is also present in higher education organizations, which may be a result of the competitive environment and individualistic characteristics that are associated with the academic

profession. The results of the research offer theoretical and practical implications that can be useful for higher education organizations and other stakeholders in the academic environment and in practice.

Keywords: intergenerational knowledge transfer, knowledge management, higher education environment, intergenerational teams, knowledge hiding

1 Uvod

Organizacije, ki so sposobne učinkovitega in uspešnega prenosa znanja, so pogosto boljše od drugih (De Zubielqui idr., 2019). Thomas (2020) je mnenja, da lahko prenos znanja organizacijam prinaša konkurenčno prednost, kar velja tudi za organizacije, ki delujejo v visokošolskem okolju. Eden izmed ključnih izzivov za današnje sodobne organizacije je razumevanje, da so ljudje ključni za prenos znanja in iskanje načinov, kako lahko olajšajo in izboljšajo prenos znanja med svojimi zaposlenimi. Ta raziskava prispeva k obstoječim raziskavam o prenosu znanja s posebnim poudarkom na vplivu prenosa znanja na uspešnost delovanja celotne organizacije (Fasbender in Gerpott, 2022) in na vidiku medgeneracijskega prenosa znanja (Dietz idr., 2022). Raziskava prav tako poudarja vlogo medgeneracijskih timov pri prenosu znanja v organizaciji (Sobrino-De Toro idr., 2019) in se dotakne negativnega vidika širšega področja managementa znanja, to je skrivanja znanja v organizaciji (Fauzi idr., 2019).

S prispevkom želimo ponuditi vpogled v širše področje managementa znanja v visokošolskem okolju v Sloveniji. Malo raziskav do danes je namreč obravnavalo vpliv prenosa znanja na organizacijsko uspešnost ter medgeneracijskega prenosa znanja, medgeneracijskih timov in skrivanja znanja na delovanje organizacij v visokošolskem okolju. Obstaja identificirana potreba po večjem številu raziskav o različnih dejavnih prenosu znanja, ki pomembno vplivajo na uspešnost iniciativ, povezanih z managementom znanja v različnih organizacijah in organizacijskih okoljih (Muhammed in Zain, 2020). V okviru naše raziskave se osredotočamo predvsem na izboljšanje razumevanja pomena in iskanje načinov izboljšanja prenosa znanja, ki predstavlja pomemben vidik napredka delovanja sodobnih organizacij, ki temeljijo na znanju (Cross Walker, 2020).

S širšo raziskavo želimo zapolniti vrzel v literaturi o prenosu znanja z izboljšanjem razumevanja različnih vidikov, povezanih s prenosom znanja in njegovim vplivom na delovanje organizacij (Ferrer-Serrano idr., 2022) v visokošolskem okolju. V okviru širše raziskave želimo proučiti tudi obstoječo literaturo o prenosu znanja v visokošolskem okolju (Anand idr., 2021). S prispevkom, ki ga je mogoče razumeti kot pilotno študijo in opisuje le del omenjene širše raziskave, pa ponujamo vpogled v trenutno stanje v visokošolskem okolju v Sloveniji. Osredotočamo

se na individualni vidik zaposlenih v visokošolskih organizacijah, saj ta vključuje poseben poudarek na njihovem znanju, ki je tesno povezano s poklicem, ki ga opravljajo. Al-Kurdi idr. (2020) pripoznavajo zaposlene v visokošolskem okolju kot delavce znanja, pri čemer menijo, da je lahko vloga prenosa znanja ključni del pri uspešnem delovanju visokošolskih organizacij.

Namen raziskave je predvsem bralcu ponuditi vpogled v različne vidike prenosa znanja, ki vplivajo na delovanje organizacij v visokošolskem okolju (Fullwood in Rowley, 2017). Raziskovalni vprašanji sta povezani s splošnim vpogledom v področje medgeneracijskega prenosa znanja ter analizo razmerja med prenosom znanja in uspešnim delovanjem visokošolskih organizacij. Med drugim smo analizirali tudi delovanje medgeneracijskih timov in osvetlili področje skrivanja znanja v visokošolskem okolju. Empirične podatke smo pridobili v visokošolskih organizacijah v Sloveniji s kvalitativno metodologijo poglobljenih polstrukturiranih intervjujev.

2 Pregled literature

2.1 Današnja delovna mesta in večgeneracijska delovna sila

V današnjem svetu je treba raziskati izzive in priložnosti, ki jih ponuja večgeneracijska delovna sila (Iqbal, 2024). Govorimo lahko o vse večji raznolikosti delovne sile, kjer imamo zaposlene različnih starostnih skupin, kultur in okolij, ki delajo skupaj (Sobrino-De Toro idr., 2019). Starostna raznolikost na delovnem mestu je posledica dejstva, da generacija »babyboomerjev« dlje časa vztraja v zaposlitvi, in priključevanja mlajših generacij v delovno okolje (Bennett idr., 2012). V letu 2020 je raziskovalec Pruett postavil tezo, da bo v naslednjih desetih letih globalno 36,5 milijona zaposlenih izpolnilo formalne pogoje za upokožitev. S tem bo nastala vrzel na različnih položajih znotraj organizacij (Pruett, 2020). Teoretično osnovo za raziskovanje medgeneracijske delovne sile predstavlja teorija socialne identitete (Tajfel idr., 1979), ki pravi, da se posamezniki identificirajo s svojo pripadnostjo določeni socialni skupini, kot je na primer generacija.

Treba je razumeti dinamiko medgeneracijskega sodelovanja, kar vključuje različne vidike, kot so komunikacija, management, strategije sodelovanja, ki pomagajo pri izkoriščanju potenciala sodelovanja različnih generacij. Prav tako je treba poznati razlike v vrednotah, preference glede sloga vodenja, naklonjenost tehnološkim rešitvam in različne komunikacijske sloge. Priložnosti, ki so izpostavljene v literaturi, pa vključujejo višjo stopnjo kreativnosti in inovativnosti ter prenos znanja (Iqbal, 2024). Razumevanje in uspešno delovanje na področju iniciativ glede medgeneracijske delovne sile sta za organizacije izrednega pomena, saj vplivata tako na uspeh celotne organizacije kot na blagostanje posameznih

pripadnikov delovne sile različnih starostnih skupin (Nurhas idr., 2023), kar velja tudi za organizacije, ki delujejo v visokošolskem okolju.

Medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu je izrednega pomena tudi zaradi pozitivnega vpliva na socialno kohezijo in zaradi preprečevanja pojava starizma na delovnem mestu. S sodelovanjem in učenjem drug od drugega lahko imajo organizacije in posamezniki korist zaradi heterogenosti pogledov ter prenašanja izkušenj in znanja drug na drugega (Iweins idr., 2013), kar pomaga pri razbijanju stereotipov, ki nimajo podlage v empiričnih podatkih, in spodbuja medsebojno spoštovanje. Z vidika organizacije velja izpostaviti prednosti, povezane z izobraževanjem zaposlenih o generacijskih vprašanjih, in sicer lahko opazimo višjo stopnjo razumevanja, spoštovanja in produktivnosti ter znižanje starostne diskriminacije, poleg tega pa se s tem gradi ugled organizacije kot primerne delodajalca za pripadnike različnih starostnih skupin (Cvenkel, 2020). Prav tako raziskave izpostavljajo pozitiven vpliv medgeneracijskih mentorskih odnosov, od katerih imajo korist zaposleni vseh starostnih skupin, ki v tovrstnem procesu delijo in prejemajo znanje. Če pa sodobne organizacije razmišljajo o prihodnosti, je zanje bistvenega pomena, da okrepijo in ponotranjijo zavedanje, da je delovno okolje postalo starostno izjemno raznoliko, in da usmerijo napore v kreiranje strategij, ki bodo ustrezale potrebam njihove večgeneracijske delovne sile (Pruett, 2020).

2.2 Medgeneracijski prenos znanja

Management znanja širše sicer lahko opredelimo kot funkcijo različnih organizacijskih dejavnikov (Mahmoudsalehi idr., 2012). Raziskave kot medgeneracijski prenos znanja opredeljujejo prenos znanja med zaposlenimi, med katerimi je vsaj deset let starostne razlike in ki vključuje dve aktivnosti, to je delitev znanja in prejemanje znanja (Burmeister idr., 2020). Znanje in prenos znanja med zaposlenimi, ki ga lahko opredelimo kot tok uporabnih informacij, veščin in kompetenc od vira k prejemniku (Bartol in Srivastava, 2002), sta lahko ključni element doseganja konkurenčne prednosti sodobnih organizacij (Jiang in Chen, 2018). V času staranja prebivalstva in delovne sile so raziskovalci postali še posebej pozorni na področje medgeneracijskega prenosa znanja (Dietz idr., 2022). Prenos znanja je tako aktualna tema, ki je predmet raziskav na področju družboslovja, vendar so omejene empirične raziskave, ki proučujejo prenos znanja in njegov vpliv na delovanje organizacij (Muhammed in Zaim, 2020), sploh v visokošolskem okolju.

Medgeneracijski prenos znanja prispeva k delovanju organizacije tako, da prepreči izgubo znanja ob upokojitvi starejših zaposlenih, spodbuja kreiranje novega znanja in prispeva h kontinuiteti organizacijskega znanja (Manzi idr., 2019). Ker je vse večja starostna raznolikost realnost današnjega časa za organizacije v različnih kontekstih, postaja prenos znanja med generacijami vse pomembnejši

(Burmeister idr., 2018). Podobno tudi Fasbender in Gerpott (2022) trdita, da medgeneracijski prenos znanja preprečuje organizacijsko izgubo znanja in prispeva k uspešnemu delovanju organizacije. Avtorja pa opozarjata, da se kljub številnim prednostim, ki jih prinaša medgeneracijski prenos znanja v organizacijah ta ne zgodi sam po sebi. Izzivi so povezani predvsem z razlikami, ki se pojavljajo glede vrednot, obnašanj in identificiranja z organizacijo, ki so posledica starostnih razlik, kar pozneje vpliva na uspešnost prenosa znanja med mlajšimi ter starejšimi zaposlenimi (Schmidt in Muehlfeld, 2017).

Ko govorimo o povezavi med negativnimi starostnimi stereotipi glede starejših zaposlenih, raziskave kažejo, da ti negativno vplivajo na delovno uspešnost posameznikov in tudi na njihov namen glede sodelovanja v aktivnostih medgeneracijske delitve znanja (Wang in Shi, 2024). Druga izziva, povezana z medgeneracijskim prenosom znanja (Becker idr., 2022), sta tudi visoka stopnja fluktuacije med mladimi zaposlenimi in visok delež starejših zaposlenih, ki odhajajo v pokoj (Peet idr., 2010). Ko pa govorimo o mladih zaposlenih, pri njih je visoka stopnja motivacije, da se razvijajo in učijo v procesu prenosa znanja (Kooij in Van De Voorde, 2011), vendar hkrati obstaja tudi v določenih primerih strah, da bi delili svoje lastno znanje s starejšimi zaposlenimi (Fang, 2017). Študije tako ugotavljajo, da obstaja potreba po dodatnih raziskavah in razvoju rešitev, ki spodbujajo medgeneracijski prenos znanja v času starostno raznolike delovne sile (Singh idr., 2021). Tovrstne študije so lahko zanimive tudi za zaposlene v visokošolskem okolju in zaposlene v privatnem sektorju, predvsem pri iskanju učinkovitih rešitev za proces prenosa znanja v prakso v njihovih organizacijah (Fasbender in Gerpott, 2022).

2.3 Medgeneracijski prenos znanja v visokošolskem okolju

Visokošolske organizacije so že dolgo vključene v aktivnosti, povezane s prenosom znanja (Geuna in Muscio, 2009). Univerze in njihove fakultete so namreč priznane kot organizacije, katerih delovanje temelji na znanju, in kreirajo ter prenašajo svoje znanje študentom, poslovnemu okolju in celotni družbi (Al-Kurdi idr., 2020). Ko govorimo o prenosu znanja v visokošolskem okolju, so največkrat omenjeni tradicionalni kanali, kot na primer izmenjava kadrov, objavljene raziskave, svetovalne aktivnosti in znanstvene konference. Pomen znanja, ki se kreira v visokošolskem okolju, pa lahko vidimo tudi v prenosu znanja in dognanj raziskav v podjetniško okolje ter širšo družbo. Univerze in njihove fakultete namreč že dolga leta pomembno prispevajo h gospodarskemu razvoju (Geuna in Muscio, 2009). Prenos znanja v visokošolskem okolju z vidika posameznega zaposlenega poteka med običajnimi delovnimi aktivnostmi, tako v odnosu s študenti kot v odnosu s sodelavci (Sohail in Daud, 2009). Akademik je bil v okviru tuje literature sicer definiran kot član fakultete, ki je neposredno vpleten v proces poučevanja, raziskovanja in druge akademske aktivnosti, kot so projekti, v okviru naše

raziskave pa je naslovljen kot zaposleni v visokošolskem okolju. Večina zaposlenih v visokošolskem okolju je pripoznanih kot strokovnjakov na svojem področju z veliko tacitnega znanja, ki je v njihovi glavi in ga težko delijo (Al-Kurdi idr., 2020).

Kljub priznavanju vloge univerz, fakultet in njihovih zaposlenih kot bogatih virov za shranjevanje in diseminacijo znanja pa se management znanja in prenos znanja v akademskem okolju soočata s številnimi izzivi (Al-Kurdi idr., 2020). Posebej sta izpostavljena kopičenje znanja in skrivanje znanja (Fauzi idr., 2019). Morda lahko razloge za nepripravljenost na delitev znanja v visokošolskih krogih iščemo v značilnostih poklica, ki velja za izjemno tekmovalnega z vidika objavljanja raziskav in iskanja virov financiranja, pa tudi sicer lahko govorimo o visokošolskem poklicu kot izredno individualističnem poklicu (Tippins, 2003). Zaposleni v visokošolskem okolju so dojeti kot neodvisni, individualistični in avtonomni posamezniki (Fullwood idr., 2013). Pri soočanju z izzivi, povezanimi s prenosom znanja v visokošolskem okolju, študija Al-Kurdija idr. (2020) izpostavlja pozitiven vpliv organizacijske klime, kulture, zaupanja in sloga vodenja na namero zaposlenih o prenosu znanja, ki ga imajo. Avtorji prav tako menijo, da se prenosa znanja ne da izsiliti, ampak ga je pomembno spodbujati s pomočjo motivacijskih mehanizmov.

Naša študija želi spodbuditi razvoj na področju prenosa znanja v visokošolskem okolju, ki je pripoznano kot bogat vir za prenos znanja, vendar se hkrati sooča s številnimi izzivi (Al-Kurdi idr., 2020). Visokošolsko okolje je izpostavljeno kot eno izmed ključnih, kjer se zaposleni ukvarjajo z znanjem v okviru poučevanja in raziskovanja, vendar je raziskav na omenjeno temo danes še vedno premalo (Fullwood in Rowley, 2017). Kljub ugotovljenemu pomenu prenosa znanja med zaposlenimi v visokošolskem okolju namreč danes obstaja malo študij, ki so bile izvedene v visokošolskem okolju (Fullwood idr., 2019).

Z raziskavo želimo prispevati k izgradnji baze literature o prenosu znanja v visokošolskem okolju, ki ga je na primeru organizacij v Sloveniji mogoče razumeti tudi v kontekstu širše raziskave o managementu znanja v okolju organizacij javnega sektorja (Al Ahbabi idr., 2019). Danes velja, da je raziskav o prenosu znanja v visokošolskem okolju premalo (Fullwood idr., 2019). V skladu z našo osnovno teorijo o pogledu na organizacijo, temelječem na znanju (Grant, 1996; Hislop idr., 2018; Kogut in Zander, 2003), ki poudarja ključno vlogo znanja v organizacijah, je naša raziskava predpostavila razmerje med prenosom znanja kot enim izmed ključnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost delovanja visokošolskih organizacij. Prav tako prispevamo k empiričnim raziskavam o pristopu, temelječem na znanju, v okoljih, katerih značilnost je visoka stopnja hierarhičnosti. Prenos znanja in hierarhično okolje pa se pogosto lahko znajdetata v konfliktu (Grant, 1996).

3 Metodologija

3.1 Poglobljeni polstrukturirani intervjuji

Uporabili smo poglobljene polstrukturirane intervjuje. Tovrstni intervju smo uporabili, ker omogoča bolj poglobljen vpogled posameznikov v razumevanje in razlaganje proučevane tematike. Literatura priporoča, da se pogovor začne z razmeroma enostavnimi in odprtimi vprašanji (Knott idr., 2022). Tako je bilo tudi v primeru našega raziskovanja, kjer so bila začetna vprašanja povezana z raziskovalno temo, vendar dovolj široka in preprosta za odgovor, kar je olajšalo nadaljnji potek intervjuja. Za proučitev kvalitativnih podatkov, pridobljenih v intervjuju, smo uporabili tematsko analizo, ki je še posebej uporabna in dostopna metoda za kodiranje podatkov za razlago tem, odprtih v intervjuju (Braun in Clarke, 2022). Oba avtorja sva bila zadolžena za tematsko analizo vsebine intervjujev. V prvi fazi je šlo za samostojno branje transkriptov, v drugi fazi pa smo odkrivali in zapisovali najpomembnejše teme, ki so se pojavile med izvedbo intervjujev.

Intervjuje v okviru raziskave smo izvedli v juliju 2024. Podatke smo zbrali v treh poglobljenih polstrukturiranih intervjujih osebno ali v spletnem okolju z zaposlenimi v visokošolskem okolju na Univerzi v Ljubljani in njihovih fakultetah. V vzorec smo povabili nekoga na začetku kariere v visokošolskem okolju, na delovnem mestu mladega raziskovalca na fakulteti A, nekoga v sredini svoje kariere, na delovnem mestu docenta na fakulteti B, in nekoga v zrelem obdobju svoje kariere, na delovnem mestu rednega profesorja na fakulteti C. Intervjuji so trajali od 35 do 55 minut. Intervjuvanci so bili seznanjeni z namenom raziskave in jim je bilo zagotovljeno, da bodo ves čas ostali anonimni. Značilnosti vzorca so predstavljene v spodnji tabeli.

Preglednica 1: Osnovne informacije o profilih intervjuvancev

Spremenljivka	Intervju A	Intervju B	Intervju C
Najvišja dosežena stopnja izobrazbe	Mag. posl. ved	Dr.	Dr.
Starost	30–40 let	50–60 let	60–70 let
Fakulteta	A	B	C
Spol	Ž	Ž	Ž

Vir: lastno delo

4 Rezultati raziskave

4.1 Splošni povzetek rezultatov raziskave

Rezultati intervjujev so pokazali, da se intervjuvanci strinjajo, da je vloga prenosa znanja za uspešno delovanje organizacije pomembna. Pri tem izpostavljajo, da gre za prenos znanja tako z vidika zaposlenih na študente kot med samimi zaposlenimi. Dodatno se izpostavljata tudi vloga in pomen prenosa znanja od starejših k mlajšim kolegom oziroma medgeneracijski prenos znanja, ki se najbolj običajno dogaja v obliki mentorskega odnosa. Izpostavljajo pa, da tega včasih v praksi ni dovolj oziroma sploh ni prisotno v njihovem delovnem okolju. Mnenja so, da trenutno ne obstaja neki sistematični pristop, neki sistem, ki bi urejal medgeneracijski prenos znanja v njihovih organizacijah, ki so del visokošolskega okolja. Ko govorimo o medgeneracijskem prenosu znanja v formalni obliki, kot je mentorski odnos, so mnenja, da ni to vedno samoumevno, veliko je odvisno od tega, kakšni so medsebojni odnosi, pomemben je osebni stik med ljudmi. Vidijo možnost za izboljšave, sploh ker je v preteklosti bilo nekaj poskusov konkretnih aktivnosti, da bi to sistemsko uredili, ki pa v praksi žal niso zaživele.

Ko govorimo o prenosu znanja od mlajših k starejšim, je tega manj, so pa mladi, zaposleni v visokošolskem okolju, spodbujeni, da delijo in prispevajo svoje ideje. Pri tem velja izpostaviti značilnost visokošolskega okolja, ki je precej hierarhično, kar včasih vpliva na prenos znanja od mlajših do starejših zaposlenih. Problem, ki ga vidijo, je tudi prilaščanje idej drugih, kar se včasih lahko dogaja znotraj mentorskega odnosa. Druga značilnost visokošolskega okolja je, da gre tudi za precej samotarski poklic, kjer je veliko dela individualnega, posamezniki veliko delajo od doma in niso toliko v stiku s svojimi sodelavci, kar med drugim vpliva na prenos znanja v njihovi organizaciji.

Področje, kjer prevladujejo pozitivne ugotovitve, so medgeneracijski timi, ki so na vseh proučevanih organizacijah prisotni in dobro delujoči, intervjuvanci so izpostavili dobro sodelovanje v medgeneracijskih timih, kjer se dogaja tudi prenos znanja. Predlogi za izboljšanje vključujejo večji poudarek na neformalnih aktivnostih, velja pa izpostaviti, da se medgeneracijski timi oblikujejo v okviru povezovanja pri različnih projektih, s katerimi imajo udeleženci v raziskavah večinoma dobre izkušnje.

Ugotovitve žal kažejo, da je prisoten tudi negativni vidik, in sicer skrivanja znanja. Eden izmed pomembnih faktorjev, ki vplivajo na to, je tekmovalnost visokošolskega okolja, kjer zaposleni tekmujejo za kader, sredstva, projekte in znanstvene objave. Do tega sicer prihaja več v odnosu med starejšimi zaposlenimi med seboj, ne prenaša pa se toliko na odnos med starejšimi in mlajšimi sodelavci. To lahko razumemo tudi kot poskus ohranjanja konkurenčne prednosti pred drugimi. Intervjuvanci izpostavijo tudi občutek ogroženosti, ko lahko v poznejši

fazi kariere starejšim zaposlenim enostavno zmanjka novih idej. Včasih je prisotno tudi mnenje, da bi se morali mladi potruditi vsaj toliko, kot so se morali njihovi starejši kolegi na začetku svoje kariere, ko je bilo visokošolsko okolje nekoliko drugačno v primerjavi z današnjim časom. Razloge za skrivanje znanja lahko iščemo tudi v občutku nepripadanja neki skupnosti, prav tako je visoka stopnja individualizma v visokošolskem okolju.

4.2 Vloga prenosa znanja za uspešno delovanje organizacije

Intervjuvanka A izpostavlja, da je vloga prenosa znanja za uspešno delovanje organizacije zelo pomembna. Najprej je to predstavila na osnovnem poslanstvu fakultete, to je prenos znanja s pedagoškega osebja na študente. S tem se študentom omogoči tudi boljša priprava na vstop na trg dela. Pozneje se je dotaknila prenosa znanja v okviru raziskovalne dejavnosti fakultete, ki je tesno povezana z raziskovalnimi dosežki in na primer prenosom znanja med kolegi na različnih konferencah. Pri tem posebej izpostavlja prenos znanja *»tudi na svoje mlajše sodelavce, na nas, mlade raziskovalce, asistente, da se tudi omogoča razvoj mladega kadra, ker to jasno izboljšuje neke individualne kompetence, kar pa krepi celotno organizacijo, v primerjavi z drugimi organizacijami, drugimi fakultetami, ko se primerjajo«*. Poleg tega se ji zdi, *»da je zelo pomembno, da je ta prenos znanja res kakovosten, da se generira tudi čez to čim več idej, ker potem tudi s tem nastaja veliko kakovostnih člankov, vemo, da so [v našem okolju] pomembne objave, kje objaviš, kako dobro objaviš, tako da ja, sigurno se mi zdi tudi za raziskovalno dejavnost pomembno [prenos znanja], da je organizacija uspešna«*.

Tudi intervjuvanka B izpostavlja velik pomen prenosa znanja za uspešno delovanje organizacije, pri tem pa posebej poudarja, da je *»razlika verjetno tudi v tem, koliko časa že delaš znotraj organizacije oziroma znotraj fakultete«*, saj, kot meni, tisti, ki pridejo na fakulteto morda na začetku zaposlitve na fakulteti, še toliko bolj potrebujejo ta prenos znanja na način, ki bi ga lahko opisali kot mentorstvo oziroma kot usmerjanje posameznika. Po njenem mnenju *»je ključnega pomena prenos znanja, glede na to, da z leti pridobiš več izkušenj in se potem to nanaša na medgeneracijski vidik«*, ampak ni nujno, da v praksi dejansko pride do medgeneracijskega prenosa znanja in to je *»nekaj, kar sem pogrešala, zelo [v svojem primeru]«*.

Intervjuvanka C je najprej izpostavila, da je težko podati neko objektivno mnenje za celotno fakulteto, tako da gre v njenem primeru zgolj za predvidevanja, mnenja. Izpostavlja pa, da bi bilo zelo pomembno, *»da bi vzpostavili nek sistem, ki bi načrtno deloval za prenos znanja med generacijami«*. Trenutno po splošnem védenju še ni vzpostavljen noben tak sistem, bi bilo pa po njenem mnenju zelo dobro, če bi ga imeli, zato da bi lahko prenos znanja deloval, posebej, ker so v primeru njene fakultete zaposleni zelo raznoliki med seboj in vidi

dodano vrednost v kombiniranju znanja tako medgeneracijsko kot medresorsko. Po njenem mnenju *»ti prenosi lahko privedejo do nekih novih uvidov, nekih novih spoznanj«*.

4.3 Vloga medgeneracijskega prenosa znanja

V okviru medgeneracijskega prenosa znanja intervjuvanka A izpostavlja: *»da ko kot mladi raziskovalec prideš na fakulteto, najprej ne veš čisto točno, kako akademsko okolje deluje. Na tej točki je zelo pomembno, da imaš nekoga, ki ti pomaga. Formalno v tej vlogi že imaš mentorja, ki te spodbuja, da tudi bereš članke in sprejmeš določene izzive, mentor ti lahko svetuje, včasih pa se zgodi to mentorstvo kar neformalno, na primer na hodnikih fakultete z drugimi kolegi. Sicer ni ravno navada, da s starejšimi hodiš na kavo ali da se redno srečuješ z njimi, je pa res, da če te kaj zanima, lahko kogarkoli vprašaš in ti bo načeloma pomagal.«* Ko se dotaknemo specifično prenosa znanja od starejših do mlajših kolegov, intervjuvanka A izpostavlja, da se ji zdi, *»da so skoraj vsi starejši vedno pripravljeni nekaj pomagati, preko predstavitev, ki jih imamo, mogoče tudi kdo, ki ni tvoj mentor, ti da nasvet, ni nujno, da je formalno, od vseh lahko dobiš neko povratno informacijo (ang. feedback) ali pa nasvete, če jih iščeš«*.

Ko govorimo o prenosu znanja od mlajših do starejših kolegov, pa je stanje nekoliko drugačno, in sicer intervjuvanka A pravi: *»[V] resnici bi rekla, da je tega bolj malo. Sploh zato, ker pač vsi te starejši profesorji pa raziskovalci so že šli čez nek ta postopek, ko greš tudi ti zdaj čez, in večinoma so strokovnjaki na svojem področju, imajo že toliko izkušenj, pač vejo, kako deluje ta svet, kako raziskujejo, res dobro poznajo svoje področje, tudi tako, ko imaš te predmete (na dr. študiju) ali predstavitve, ti nekaj poveš, potem pa ti nekdo, ki sploh ni s tvojega področja, reče, ali si videla ta članek, pač res, vedo veliko stvari, se mi zdi, da mogoče obratno je težko, da bi mlajši kaj učili starejše. Se mi zdi, da je tega zelo malo, ne vem, vsaj po mojem mnenju.«*

Glede prenosa znanja od starejših k mlajšim je drugačno mnenje izpostavila intervjuvanka B, ki meni, da *»kvečjemu, ko pride, če pride do tega, pride v odnosu med asistentom in njegovim mentorjem, v drugačni obliki so to zelo izjeme. Do medgeneracijskega prenosa znanja pride predvsem v tem odnosu mentor in asistent. Ni pa to nekaj, kar bi bilo samoumevno, kar bi človek pričakoval, da je, tako da edino v tem primeru se mi zdi tisto, kar je res nekako pričakovano, pa tega ne dosegamo vedno.«* Splošno mnenje, ki ga je izpostavila, je, da si v veliki meri prepuščen samemu sebi.

Nekoliko drugačno je tudi njeno mnenje glede prenosa znanja od mlajših do starejših zaposlenih. Najprej izpostavlja, da je akademsko okolje zelo hierarhično, če pa štejemo kot znanje ne samo izkušnje, ampak tudi neke nove metode dela, rezultate, ideje, bi lahko rekli, da so mladi spodbujeni k temu, da dajejo ideje. Pri tem pa

izpostavlja slabo prakso: *»Včasih se dogaja slaba praksa, da si potem starejši kolegi te ideje prilastijo v obliki kakšnih člankov, kar je res ena slaba praksa.«* Po drugi strani pa je mnenja, da so ideje, kako bi se dalo kaj drugače narediti, načeloma pričakovane od mlajših kolegov. Včasih se zgodi celo, *»da so mogoče starejši kolegi že brez idej, kaj in kako, česa se lotiti, in so jim te ideje s strani mlajših kolegov dobrodošle«*.

Intervjuvanka C je razkrila, da so zelo pomembni medsebojni odnosi, osebni stik, da se vzpostavi dober odnos med dvema osebama. Ni pa to *»nikjer sistematično pripravljeno, spodbujeno, organizirano, da bi se znanje prenašalo«*. Nadaljevala je s konkretnimi primeri, ko so imeli nekaj let nazaj idejo o torkovih dopoldnevih, ko bi si povedali med seboj, kaj kdo bere, kaj je kdo zasledil, kaj je novega, toda to v praksi potem ni zaživel. Druga ideja je bila, da bi pred mesečnimi srečanji (na primer seja katedre) imeli dodatno uro in pol srečanja z namenom prenosa znanja, vendar se tudi to ni udeležilo v praksi. Glede stanja na področju medgeneracijskega prenosa znanja tako pravi: *»Kljub temu, da so bile neke dobre ideje, potem v resničnem življenju se to ni realiziralo. To, kar zaživi, je odvisno od medsebojnih odnosov, se pravi, če se vzpostavi dober odnos med nekom, ki je starejši, in med nekom, ki je mlajši, potem pride do pretoka znanja, da bi bilo pa to načrtovano, organizirano, tega pa nimamo.«*

Ko govorimo o prenosu znanja od mlajših do starejših zaposlenih, pa je mnenja, da se to dogaja tam, kjer so mentorski odnosi. Tukaj, meni, se to zgodi, ko *»so v stiku, da skupaj raziskujejo, da skupaj nastajajo neke objave, neki teksti, potem prihaja do prenosa«*. Kot posebej zanimivo izpostavlja, da niso vzpostavljene neke poti, po katerih bi se to lahko zgodilo, med drugim pa omenja še realnost, ki je prisotna v akademskem okolju, da večino časa zaposleni delajo od doma, kar lahko potencialno vpliva tudi na medgeneracijski prenos znanja. Meni, da bi bilo treba k tej problematiki pristopiti načrtno. Kar je zaskrbljujoče, je razvidno iz njenega mnenja, da *»žal kaj takega ni organizirano in jaz mislim, da je to največji primanjkljaj pri nas, da se najmanj naučimo v službi [na fakulteti]«*.

4.4 Kako delujejo medgeneracijski timi

Naslednja tematika v raziskavi se je dotaknila medgeneracijskih timov. Intervjuvanka A meni, da je tega na njeni fakulteti veliko. Na primeru lastne projektne skupine pravi, da je sestavljena iz izkušenih profesorjev in sodelavcev na začetku kariere. To področje je dobro pokrito, ljudje med seboj dobro sodelujejo in tukaj se znanje prenaša v precejšnji meri. Tudi drugod po fakulteti sledijo strukturi izkušenih zaposlenih v kombinaciji z mladimi raziskovalci in asistenti. Na vprašanje, ali gre za primer dobre prakse, je odgovorila: *»Ja, sigurno. Sploh s [skupnimi] projekti se najbolj nekaj naučiš. Vidiš, kako mogoče razmišljajo te profesorji pa iz kje dobivajo ideje in potem pač tudi ti poskusiš imeti nek svoj doprinos, nek del narediti kot mlajši član in se truditi po najboljših močeh, da narediš dobro. Iščeš*

neko povratno informacijo (ang. feedback) in si vesel, ko te kdo pohvali. Tako da ja, sigurno to medgeneracijsko sodelovanje je pomembno in je dobro, ker saj je jasno, se mi zdi pomembno, da sodeluješ z nekom, ki ima neke izkušnje s tega tvojega področja.» V okviru te tematike pa posredno omenja karakteristiko, ki je značilna za akademsko okolje, da je prisotna hierarhija; čeprav lahko dobro sodeluješ, je prisoten občutek, da nisi povsem enakopraven, skoraj nikoli.

Tudi v intervjuju B ugotavljamo, da obstajajo medgeneracijski timi. Sicer to ni načrtno, ampak je nekako posledica tega, da imaš običajno kombinacijo nekoga, ki ima že daljši staž, in pa mlajših kolegov, na primer v okviru različnih komisij. Po mnenju intervjuvanke je to sodelovanje večinoma zgledno, medgeneracijski timi dobro delujejo. Pri razmisleku o morebitnih izboljšavah na samem področju pravi, da je potreben razmislek, *»na kakšen način bi se dalo bolj spodbujati, da se omogoči in spodbudi več aktivnosti neformalnega druženja«*.

Tudi na primeru fakultete C obstajajo medgeneracijski timi, in sicer gre pri tem najbolj za povezovanje pri različnih projektih in v glavnem so tukaj prisotne pozitivne izkušnje. Pozitivne izkušnje predvsem zato, ker so ljudje motivirani, ko se vključijo v interdisciplinarne projekte, ker tisti, ki so iz mehurčkov z negativnimi stališči, z manipulativnimi odnosi, že po naravi niso tako odprti, da bi se takih projektov lotili. Primer dobre prakse je tudi sodelovanje pri projektih med različnimi fakultetami. Pri tem dodaja, *»da je vsako interdisciplinarno, medgeneracijsko, vsako tako povezovanje je tudi del nekega, neke psihološke odprtosti, neke odprtosti duha, ker sicer si ti zaprt v svoje in mirno opravljaš svojo rutino, se ne lotiš tega«*. Obstaja pa pozneje pri projektih nevarnost, ko postanejo malo bolj utečeni in se začnejo priključevati tudi posamezniki, ki niso več tako motivirani, ki niso več tako odprti in s tem s seboj prinesejo tudi težave, ker je to lahko en element skrivanja nedela posameznikov.

4.5 Skrivanje znanja

V okviru prispevka o prenosu znanja nas je zanimal tudi negativni vidik, povezan s tem, in sicer skrivanje znanja. Po mnenju intervjuvanke A glede prisotnosti skrivanja znanja lahko rečemo, da *»verjetno obstaja, ker ravno zaradi te tekmovalnosti, to je pač, je pomembno, koliko kdo objavi, kaj objavi, v katerem časopisu (ang. journal) objavi, pa itak že programske skupine tekmujejo med seboj za raziskovalna sredstva, nagrade, raziskovalne dosežke in podobno«*. V luči medgeneracijskih odnosov pa razmišlja, da je to verjetno bolj prisotno med starejšimi med seboj, saj verjetno koga na začetku kariere ne vidijo ravno kot grožnjo. Kot glavni razlog za to vidi tekmovalnost, saj, pravi, *»v resnici nimaš nič od tega, če nekomu nekaj ne poveš iz ljubega miru, seveda hočeš človeku pomagati, pa mu olajšati nekaj, kar vidiš, da se na primer matra. Ampak ne vem, če gre za neka raziskovalna sredstva, mogoče pa več, da bo to vplivalo na tvoj tim, recimo, da*

ne boš dobil enega projekta, pa potem mogoče vpliva, da nekaj ne poveš [skrivaš znanje], je pa res, da jaz tega nisem doživela.»

Tudi v okviru fakultete B je mogoče sklepati, da nekaj skrivanja znanja je. K temu pripomore predvsem občutek ogroženosti, ko nekomu zmanjka idej, kaj, kako naprej. Takrat *»srkajo od drugih, ne želijo pa deliti, ali pa nastopijo celo defenzivno, takrat ko pride do situacij, ko bi morali res iskreno pristopiti k sodelovanju«*. Pri tem je tudi prisotno mnenje starejših zaposlenih, da bi se moral vsak mlajši, ki pride za njimi, potruditi vsaj toliko, kot so se morali oni, da je prav, da so vrata včasih čim bolj zaprta, da se ne pomaga. Tudi sama vidi fakultetno okolje kot zelo tekmovalno, čeprav meni, da ne bi smelo biti tako, ker bi s sodelovanjem lahko vsi skupaj dosegli več. Je pa glede na svoje dosedanje izkušnje mnenja, da pri veliko vidikih obstajajo pomembne razlike med fakultetami.

Vpogled v intervju C razkriva, da tudi v tem okolju prihaja do skrivanja znanja. Ponovno se omenja tekmovalnost akademskega okolja, kar človek včasih žal ugotovi šele z leti in izkušnjami. Pri tem dodaja: *»Ker tudi v akademsko okolje vstopamo navadno z enim takim pozitivnim stereotipom, da so ljudje zelo inteligentni, zelo racionalni in da bodo znali vse urejati z nekim racionalnim dialogom, s komunikacijo, da bodo reševali konflikte, to enostavno ni res, ne, v akademskem okolju imajo ljudje osebne lastnosti, tako kot v vseh drugih okoljih, in delujejo na zelo podobne načine kot v drugih okoljih. Samo ker so veliko bolj inteligentni, so potem še bolj ustvarjalni tudi pri prikrivanju, pri zlorabah, laganju, kraji, tako da, odgovor je ja, skrivajo.«* Kot glavne razloge za skrivanje znanja vidi morebitno prednost pri pridobivanju projektov in objavah znanstvenih člankov. Meni, da *»je to del našega poklicnega znanja, profesionalnega znanja znotraj našega delovanja in to se seveda skriva, če nisi del neke skupnosti, v kateri se te informacije predajajo, se te stvari ne pove. Zato, da nekdo drugi tam ne bo objavil.«* To lahko povzamemo kot tekmovalnost, zadržanje prednosti, konkurenčnosti. Drugi razlog, ki ga izpostavlja, je občutek nepripadanja neki skupnosti, kar se lahko pogosto zgodi v akademskem poklicu, ki je po svoji naravi dela precej samotarski. Veliko je odvisno od medsebojnih odnosov, ampak *»v akademskem svetu je zelo veliko individualizma in bi morali prav načrtno graditi skupnost«*.

5 Diskusija

Ugotovitve študije so pokazale, da lahko prenos znanja razumemo kot pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na delovanje in uspešnost visokošolskih organizacij. Zato je potrebno nenehno spremljanje področja in iskanje načinov, ki lahko pripomorejo k uspešnemu prenosu znanja v visokošolskih organizacijah. Naša pilotna raziskava je empirično pokazala, da ima prenos znanja pomembno vlogo pri uspešnem delovanju organizacij, dotaknila se je področij medgeneracijskega

prenosa znanja in medgeneracijskih timov ter prispevala k raziskavam na področju skrivanja znanja. Študija je pomembna, ker naslavlja zaposlene v visokošolskem okolju, ki opravljajo enega izmed ključnih poklicev, ki se ukvarjajo z znanjem (Fullwood in Rowley, 2017), in prispeva k izgradnji empirične baze študij o prenosu znanja, izvedenih v visokošolskem okolju (Fullwood idr., 2019).

Z našo študijo smo preverili teoretične implikacije, ki jih najdemo v obstoječi literaturi, ki povezuje področje managementa znanja, prenosa znanja in visokošolske organizacije. Raziskali in pridobili smo poglobljeno znanje o nekaterih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost managementa znanja ter prenosa znanja v visokošolskem okolju. Na podlagi empiričnih podatkov podpiramo ugotovitve Fasbender in Gerpott (2022), ki trdita, da vloga prenosa znanja pomembno vpliva na uspešnost delovanja organizacije. Prav tako podpiramo ugotovitve Dietz idr. (2022), ki izpostavljajo pomembno vlogo medgeneracijskega prenosa znanja v organizacijah. Pilotna študija empirično potrjuje tudi vlogo medgeneracijskih timov pri prenosu znanja (Sobrino-De Toro idr., 2019) in razkriva prisotnost skrivanja znanja v visokošolskih organizacijah (Fauzi idr., 2019).

Ugotovitve, povezane s prenosom znanja v visokošolskih organizacijah, imajo uporabno vrednost tudi z vidika napredka delovanja sodobnih organizacij, ki temeljijo na znanju (Cross Walker, 2020). Rezultati širše prispevajo k boljšemu razumevanju managementa znanja v javnem sektorju (Al Ahbabi idr., 2019), natančneje v visokošolskem okolju kjer smo izvedli raziskavo. Raziskave, ki proučujejo prenos znanja v visokošolskem okolju, so danes namreč še vedno redke. Empirično smo se dotaknili tudi povezave med organizacijami, ki temeljijo na znanju in kjer je prisotna visoka stopnja hierarhije (Grant, 1996). Prispevek raziskave pa je prav tako k širšemu področju literature o pogledu na organizacijo, temelječo na znanju (Grant, 1996; Hislop idr., 2018; Kogut in Zander, 2003), posredno pa smo se z medgeneracijskega vidika dotaknili tudi teorije socialne identitete (Tajfel idr., 1979). Ugotovljene teoretične implikacije predstavljajo dodano vrednost naše raziskave in so pomemben prispevek k obstoječi znanstveni literaturi o prenosu znanja v visokošolskem okolju.

Praktični prispevek raziskave je mogoče najti v pripoznanih priložnostih za iskanje aktivnosti, ki lahko izboljšajo prenos znanja v visokošolskem okolju. Tukaj velja poudariti medgeneracijski prenos znanja, medgeneracijske time in zmanjšanje negativnega vpliva skrivanja znanja, ki je prisotno tudi v visokošolskem okolju. Deležniki v visokošolskem okolju, predvsem pa vodje organizacij, bi morali nenehno iskati priložnosti za izboljšanje razumevanja, kaj študenti, zaposleni in širša javnost potrebujejo ali si želijo, da bi lahko dosegli ali celo presegli njihova pričakovanja glede delovanja visokošolskih organizacij. Obseg in rezultate raziskave bi namreč lahko razširili s pomočjo priporočil za vodje in posredno celo državne odločevalce glede delovanja visokošolskih organizacij za doseganje napredka na področju prenosa znanja in poznejši pozitiven vpliv na izboljšanje

uspešnosti delovanja različnih organizacij, kar prinaša s seboj tudi pozitiven vpliv za širšo družbo. Natančneje bi priporočila oblikovali glede medgeneracijskega prenosa znanja, medgeneracijskih timov in področja skrivanja znanja. S praktičnega vidika pa naša pilotna študija prek empiričnih rezultatov predvsem poudarja potrebo po spremljanju področja prenosa znanja tudi v visokošolskem okolju v Sloveniji danes in v prihodnje.

Vseeno velja poudariti, da je treba zaključke študije razumeti z določeno stopnjo previdnosti, kar izhaja iz obstoječih omejitev naše raziskave. Prvič, težko rečemo, da obstajajo objektivni kazalniki, ki obravnavajo in vrednotijo področje prenosa znanja v visokošolskem okolju v Sloveniji. Tako raziskava temelji predvsem na percepciji intervjuvancev, kar odpira možnost določene pristranskosti pri njihovem mnenju. Drugič, ker je bila raziskava izvedena v slovenskem visokošolskem okolju, smo mnenja, da bi podobno raziskavo lahko opravili v mednarodnem okolju. Tretjič, longitudinalna študija bi lahko povečala zanesljivost in veljavnost naših rezultatov. Četrto, v akademskem okolju je prisotna visoka stopnja kompleksnosti, kakor tudi specifičnosti, povezane s poklicem, kot je visoka stopnja hierarhije, tekmovalnosti in individualizma, kar ima lahko vpliv na rezultate raziskave. Petič, raziskava je bila omejena na okolje Univerze v Ljubljani, pri čemer bi veljalo raziskavo razširiti še na druge univerze v Sloveniji in morda na zasebne ponudnike visokošolskega izobraževanja. Šestič, trije intervjuji predstavljajo pilotno študijo širše raziskave. Zaradi subjektivnosti podatkov, pridobljenih z intervjuji, je potrebna nadaljnja triangulacija njenih rezultatov. Tako gre za prikaz dela raziskave, ki ponuja vpogled v proučevano področje in katere namen ni posploševanje rezultatov.

Za prihodnje raziskave predlagamo naslednje: (1) razvoj objektivnih kazalnikov, ki proučujejo in vrednotijo področje prenosa znanja v (slovenskem) visokošolskem okolju; (2) uporaba mešanih metod raziskovanja, kjer bi kombinirali kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode, kot so ankete in intervjuji, za potrebe triangulacije; (3) vključitev mednarodnega vzorca; (4) izvedba longitudinalne študije; (5) prihodnje raziskave z večjim številom intervjuvancev v vzorcu; (6) vključitev drugih univerz in potencialna vključitev drugih ponudnikov visokošolskega izobraževanja, vključno z zasebnimi ponudniki; (7) povečanje vzorca vključenih respondentov v raziskavo.

6 Zaključek

Povzamemo lahko, da je študija empirično proučevala prenos znanja v visokošolskem okolju. Posebej smo proučevali vpliv prenosa znanja na uspešnost delovanja visokošolskih organizacij, vidik medgeneracijskih timov in skrivanje znanja. Rezultati pilotne študije prikazujejo pozitiven vpliv prenosa znanja na uspešnost delovanja visokošolskih organizacij. Prav tako smo ugotovili, da so izkušnje,

povezane z delovanjem medgeneracijskih timov v visokošolskih organizacijah, pozitivne. Rezultati potrjujejo tudi prisotnost skrivanja znanja v visokošolskih organizacijah, ki je povezana predvsem s stopnjo tekmovalnosti in individualizma, ki sta značilni za visokošolsko okolje.

Literatura

- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S. in Singh Gaur, S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R. in Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A. in Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*, 50(9), 1873–1893. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0372>
- Bartol, K. M., in Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/1071791902009001>
- Becker, K. L., Richards, M. B. in Stollings, J. (2022). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.18377>
- Bennett, J., Pitt, M. in Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Braun, V., in Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage.
- Burmeister, A., Fasbender, U. in Deller, J. (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 518–545. <https://doi.org/10.1111/joop.12208>
- Burmeister, A., Wang, M. in Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759. <https://doi.org/10.1037/apl0000466>

- Cross Walker, T. (2020). Inclusive talent management in the public sector: Theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/1918644>
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational Workforce and Well-Being in the Twenty-First-Century Workplace. V: *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health, Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3619-9_9
- De Zubielqui, G. C., Lindsay, N., Lindsay, W. in Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53(1), 145–164. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>
- Dietz, L., Burmeister, A. in Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange: Ability, motivation, and opportunities. V H. Zacher in C. W. Rudolph (Ur.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Fang, Y. H. (2017). Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing. *Telematics and Informatics*, 34(5), 779–797. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.03.002>
- Fasbender, U. in Gerpott, F. H. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>
- Fauzi, M. A., Tan, C. N. L., Thurasamy, R., in Ojo, A. O. (2019). Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 24(1), 123–143. <https://doi.org/10.22452/mjlis.vol24no1.7>
- Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L., in Latorre-Martinez, M. P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007–2037. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0265>
- Fullwood, R., Rowley, J. in Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- Fullwood, R. in Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Fullwood, R., Rowley, J. in McLean, J. (2019). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 43(8), 1051–1063. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>

- Geuna, A. in Muscio, A. (2009). The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature. *Minerva*, 47, 93–114. <https://doi.org/10.1007/s11024-009-9118-2>
- Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hislop, D., Bosua, R. in Helms, R. (2018). *Knowledge management in organisations – A critical introduction* (4. izd.). Oxford University Press.
- Iqbal, A. (2024). Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce. *Journal of Economics, Business & Organization Research*, 6(1), 15–43.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V. in Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organisational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22(3), 331–346. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.748656>
- Jiang, Y. in Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K. in Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2, 73. <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Kogut, B. in Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400058>
- Kooij, D. T. A. M. in Van De Voorde, K. (2011). How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 228–247. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02012.x>
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R. in Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), 518–528. <https://doi.org/10.1108/09696471211266974>
- Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V. in Coen, S. (2019). Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration. *Eur. J. Soc. Psychol.*, 49(4), 705–716. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2533>
- Muhammed, S. in Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Nurhas, I., Geisler, S., Ojala, A. in Pawlowski, J. M. (2023). Barriers and well-being-oriented enablers of intergenerational innovation in the digital age.

- Universal Access in the Information Society*, 22, 591–607. <https://doi.org/10.1007/s10209-021-00844-w>
- Peet, M. R., Walsh, K., Sober, R. in Rawak, C. S. (2010). Generative knowledge interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 71–85. <https://doi.org/10.1057/ijea.2010.10>
- Pruett, C. C. (2020). *Intergenerational mentoring: A systematic review of facilitating knowledge transfer in a multigenerational workforce* [Doktorska disertacija]. University of Maryland.
- Sadiq Sohail, M. in Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/03055720910988841>
- Schmidt, X. in Muehlfeld, K. (2017). What's so special about intergenerational knowledge transfer? Identifying challenges of intergenerational knowledge transfer. *Management Revue*, 28(4), 375–411. <https://www.jstor.org/stable/26407256>
- Singh, S., Thomas, N. in Numbudiri, R. (2021). Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 153–164. <https://doi.org/10.1002/kpm.1669>
- Sobrinho-De Toro, I., Labrador-Fernández, J. in de Nicolás, V. L. (2019). Generational diversity in the workplace: Psychological empowerment and flexibility in Spanish companies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953>
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G. in Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. V W. G. Austin in S. Worschel (Ur.), *The social psychology of intergroup relations*. Brooks/Cole Publishing.
- Thomas, N. (2020). Debates around the nature of knowledge transfer: how well do we know about the construct? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(3), 409–425. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2018-0077>
- Tippins, M. J. (2003). Implementing knowledge management in academia: Teaching the teachers. *International Journal of Educational Management*, 17(7), 339–345. <https://doi.org/10.1108/09513540310501021>
- Wang, Y. in Shi, W. (2024). Effects of Age Stereotypes of Older Workers on Job Performance and Intergenerational Knowledge Transfer Intention and Mediating Mechanisms. *Behavioral Sciences*, 14(6), 503. <https://doi.org/10.3390/bs14060503>

Priloga 1: Vprašanja, uporabljena za poglobljeni polstrukturirani intervju

1. Kako pomembna je po vašem mnenju vloga prenosa znanja za uspešno delovanje vaše organizacije?
2. Kako po vašem mnenju poteka prenos znanja od starejših do mlajših zaposlenih (ang. *mentoring*) v vaši visokošolski organizaciji?
3. Kakšen pa je prenos znanja v obratni smeri (ang. *reverse mentoring*), torej od mlajših do starejših zaposlenih, v vaši visokošolski organizaciji?
4. Ali v vaši organizaciji obstajajo medgeneracijski timi, v okviru katerih člani tima sodelujejo med seboj v delovnem procesu?
5. Se vam zdi, da v določenih primerih prihaja do skrivanja znanja v vaši organizaciji? Kateri so glavni razlogi, da prihaja do skrivanja znanja?