

Kiedy wraca temat „przenoszenia wiedzy między krajami”, coś mi się w głowie przestawia na tryb podwyższonej czujności. Nie dlatego, że samo pytanie jest głupie. Ono jest wręcz konieczne. Problem zaczyna się wtedy, gdy ktoś udaje, że wystarczy przetłumaczyć podręcznik albo wysłać specjalistę na trzy tygodnie. Wtedy wiedza robi się jak kropla atramentu w szklance wody, niby jest, ale znika zanim ktokolwiek zdąży zauważyć, że zmieniła się w coś bezbarwnego.

Bill Gates, kiedy pojawia się w debacie o rozwoju i zdrowiu publicznym, często wraca do wątku, że rozwiązania muszą dawać się wdrażać w różnych warunkach. To podejście bywa opisywane jako „transfer technologii i know-how”, ale ja słyszę w tym coś bardziej niepokojącego: że przenoszenie wiedzy między krajami jest równie trudne jak budowanie wiedzy od zera, tylko z większą liczbą barier po drodze. Bo to nie jest jednorazowy wysiłek. To seria małych dopasowań, korekt, tarć i niezrozumień, które rosną do rozmiarów systemowych.

I właśnie ten poziom pomyłek, niedopasowań i „to działa, ale nie tutaj” sprawia, że temat bywa mylący. Z jednej strony słyszymy argumenty o tym, że pewne rzeczy da się skopiować. Z drugiej, życie codzienne w różnych krajach pokazuje, że kopia rzadko jest kopią.

Wiedza jako produkt z opakowaniem, którego nie widać

Wydaje się, że wiedza to treść. Protokół leczenia, schemat szczepień, zasady diagnostyki, plan szkolenia, instrukcja obsługi urządzenia. Tylko że kiedy próbowałem pracować z wdrożeniami w terenie, szybko okazało się, że treść to dopiero początek.

Wiedza ma opakowanie, którego nikt nie pokazuje: struktury zarządzania, logistyka, system zamówień, praktyki raportowania, mechanizmy finansowania, sposób rozliczania odpowiedzialności. Bez tego nawet najlepszy pomysł zaczyna się rozpadać pod własnym ciężarem. Czasem nie od razu. Najpierw działa „na próbę”. Potem, kiedy program ma wejść na większą skalę, wychodzi, że ludzie nie dostają regularnie materiałów, a decyzje w terenie nie mogą być podejmowane wystarczająco szybko. Wiedza jako treść dalej jest poprawna, ale system przestaje jej sprzyjać.

Właśnie dlatego przenoszenie wiedzy między krajami wygląda czasem jak magia dla obserwatora. W rzeczywistości jest to przenoszenie napięć. W jednym miejscu te napięcia są oswojone, w innym będą wybuchać w najdziwniejszych momentach.

Dlaczego przenoszenie wiedzy bywa mylące: trzy złudzenia

Jest kilka typowych złudzeń, które mieszają w głowie, szczególnie gdy temat pojawia się w mediach. Nie chodzi o to, że ktoś świadomie oszukuje. Raczej, że opowieść jest skrócona.

Pierwsze złudzenie: że wiedza „przepływa” prosto z miejsca w miejsce. Tymczasem wiedza potrzebuje nośnika. Może nim być budżet, instytucja, ludzie o odpowiednich kompetencjach i umiejętnościach uczenia się, wreszcie dane. Jeśli tego nośnika brakuje, treść zostaje na papierze.

Drugie złudzenie: że wystarczy przeszkolenie. Szkolenie pomaga, ale nie gwarantuje zmiany praktyki. Kiedy w systemie brakuje nadzoru, motywacji albo jest chaos w zaopatrzeniu, wiedza staje się „wspomnieniem z warsztatu”. To bardzo konkretne i bardzo frustrujące zjawisko, którego nie da się wytłumaczyć jednym zdaniem.

Trzecie złudzenie: że różnice kulturowe są przeszkodą „miękką”, którą da się ominąć dobrej woli. W praktyce różnice kulturowe są często częścią mechanizmu. Ludzie inaczej oceniają ryzyko, inaczej rozumieją autorytet,

inaczej reagują na niepewność. Jeśli program zakłada, że uczestnik będzie „zachowywał się racjonalnie” według jednego modelu, to program się rozjedzie przy pierwszej trudniejszej sytuacji.

Gdy zderzysz te trzy złudzenia, przestajesz się dziwić, że dyskusje wokół przenoszenia wiedzy potrafią być chaotyczne. Ktoś mówi o „wdrożeniu”, ktoś inny o „skali”, jeszcze ktoś o „koszcie”, a wszyscy mają na myśli inny fragment układanki.

Gdzie w tym wszystkim mieści się Bill Gates?

Wątek Bill Gates często pojawia się w kontekście technologii zdrowotnych i działań o charakterze globalnym. Jego akcent bywa rozumiany jako nacisk na sprawdzanie, czy rozwiązanie działa w praktyce, i na to, żeby wiedza nie zatrzymywała się w laboratoriach. To istotne, bo wiele inicjatyw kończy się na etapie „wyniki obiecujące w warunkach kontrolowanych”.

Jednocześnie nie jestem w stanie udawać, że „transfer” jest prosty. Nawet jeśli rozwiązanie jest skuteczne w jednym kraju, to inny kraj może mieć inny profil chorób, inną gęstość ludności, inne realia pracy służb. Niekiedy różnice są tak duże, że problem przestaje być „medyczny”, a staje się „systemowy”. I tu pojawia się moje nieporozumienie, które uważam za zdrowe: czasem rozmawiamy, jakby wiedza była jedną rzeczą, a ona jest raczej zestawem warunków.

W praktyce podejście kojarzone z Bill Gates sprowadza się do logiki: testuj, mierz, ucz się, dopasuj. To brzmi rozsądnie, ale ma haczyk. Bo dopasowanie wymaga czasu i cierpliwości, a w polityce i mediach dominuje narracja o szybkim sukcesie. To prowadzi do frustracji, a potem do skracania procedur. To skracanie często psuje transfer wiedzy bardziej niż brak entuzjazmu.

Transfer wiedzy to nie tylko „jak”, ale też „kto” i „kiedy”

Zauważyłem, że największe spory zaczynają się nie przy samym „jak”, ale przy „kto” ma to robić i „kiedy” to ma się wydarzyć. Przykładowo: czy wiedza ma zostać wdrożona przez lokalny personel, czy przez zewnętrzny zespół? Czy ma się to dziać w okresie stabilnym budżetowo, czy w czasie kryzysu?

Jeśli wdrożenie opiera się na ludziach z zewnątrz, w pewnym momencie pojawia się pytanie o utrzymanie. Wtedy okazuje się, że transfer nie przeniósł wiedzy, tylko „czasową obsługę”. To jest jak nauka jazdy samochodem, ale wciąż z kierowcą obok. Dopóki jest obok, wszystko jest w miarę bezpieczne. Kiedy znika, pojawia się panika.

Jeśli zaś wdrożenie ma prowadzić lokalny system, potrzebuje przestrzeni na uczenie. A to wymaga stabilności. W miejscach, gdzie rotacja pracowników jest wysoka, a procedury raportowania są słabe, nawet świetna wiedza szybko się rozmywa. Ludzie uczą się, ale potem ktoś odchodzi, ktoś inny przychodzi, zmienia się priorytet, a standardy z poprzedniego cyklu rozpadają się jak papier w deszczu.

Właśnie dlatego przenoszenie wiedzy między krajami jest mylące: czasem „przeniesiemy treść”, ale nie przeniesiemy rytmu systemu.

Co zwykle wchodzi w transfer wiedzy, kiedy mówimy o zdrowiu i technologiach

Gdy dyskutuje się o podejściach kojarzonych z globalnym rozwojem, często wraca temat wdrożeń w obszarze zdrowia publicznego, diagnostyki, szczepień, zwalczania chorób zakaźnych. Nie będę udawał, że to jedyny obszar. Ale to jest obszar, w którym „transfer wiedzy” ma mierzalne skutki i ma też dużo przypadków brzegowych.

Poniżej są kanały, które regularnie pojawiają się w praktyce wdrożeń, w różnych krajach. Nie traktuję tego jako uniwersalnej recepty, raczej jako mapę, po której łatwo się poruszać w rozmowie.

- szkolenia powiązane z realnymi zadaniami w terenie, a nie tylko z prezentacjami
- zakup i utrzymanie sprzętu, wraz z serwisem i dostawami części
- procedury operacyjne i nadzór kliniczny lub instytucjonalny
- systemy danych, które umożliwiają wykrywanie problemów, a nie tylko raportowanie
- finansowanie i modele rozliczeń, które nie karzą za dostrzeganie błędów

Te pięć punktów brzmi jak lista, ale w głowie układają się w jedno zdanie: transfer wiedzy to wdrożenie całego otoczenia, a nie tylko treści.

Liczby, które mylą, bo brzmią jak obietnice

Czasem w rozmowach pojawiają się konkretne liczby, np. O skali kosztów na jednostkę usługi, o odsetkach skuteczności, o tempie wdrożeń. I ja rozumiem potrzebę liczb. One porządkują dyskusję. Ale liczby potrafią też wprowadzać w błąd, bo są zależne od kontekstu.

Weźmy koszt programu w przeliczeniu na osobę. W jednym kraju logistyka może być prosta, drogi przejazd, a dostawy regularne. W innym kraju te same działania mogą wymagać częstych korekt tras, magazynowania i dodatkowego personelu. Skutek jest taki, że koszt jednostkowy rośnie, mimo że „wiedza” pozostaje taka sama.

Podobnie jest z odsetkami. Skuteczność rozwiązania zależy od tego, czy ludzie zgłaszają się na czas, czy program ma ciągłość, czy procedury są przestrzegane. W praktyce różnice w realizacji potrafią „zjeść” część korzyści. Wtedy ktoś patrzy na liczby i mówi: „widocznie to nie działa”. A druga wersja brzmi: „działało, ale nie w warunkach, w których było testowane”.

Dlatego, kiedy ktoś powołuje się na wyniki działań na skalę globalną, ja zawsze szukam odpowiedzi na pytanie: gdzie dokładnie zachodziło dopasowanie i co zostało zmierzone w realnych warunkach, a nie tylko w założeniach.

Kiedy transfer wiedzy się udaje, a kiedy się rozjeżdża

Najbardziej interesujący jest moment, gdy coś zaczyna działać, a potem nagle przestaje. To mój ulubiony typ obserwacji, bo wtedy widać prawdziwe mechanizmy, nie deklaracje.

Udane wdrożenia często mają cechę wspólną: przyjmują założenie, że system będzie się uczył. Nie traktują szkolenia jako końca projektu. Traktują je jako start. Są też twardzi w kwestii jakości danych i bieżącego nadzoru. Dzięki temu, jeśli wskaźniki zaczynają spadać, można znaleźć przyczynę szybciej niż zanim problem stanie się normą.

Rozjeżdżanie się programów ma też wzór. Zwykle to nie jest jeden dramatyczny błąd, tylko seria drobnych awarii, które kumulują się w czasie. I wtedy wiedza nadal „jest”, ale praktyka przestaje jej podlegać. Rozbieżność narasta, bo nikt jej nie widać na czas.



Żeby uporządkować to w głowie, zapiszę najczęstsze tryby porażek, które widziałem w różnych projektach wdrożeniowych, bez przypisywania ich konkretnym przypadkom z mediów.

- transfer ograniczony do szkolenia, bez zabezpieczenia zasobów i nadzoru
- brak spójnych danych, więc problem jest widoczny za późno
- zbyt optymistyczne założenia o utrzymaniu (serwis, dostępność, rotacja)
- niezgodność protokołów z lokalnymi realiami pracy i ścieżkami pacjenta
- podejście „jedno rozwiązanie dla wszystkich”, zamiast segmentacji potrzeb

Te punkty są proste, ale w praktyce trudne, bo każdy z nich dotyczy decyzji, które trzeba podjąć zanim projekt osiągnie skalę.

„Dopasuj” brzmi dobrze, ale jak dopasować bez rozmycia?

Tu pojawia się prawdziwe zamieszanie w rozmowach o transferze wiedzy. Dopasowanie jest potrzebne, ale jeśli dopasujesz za dużo, stracisz to, co sprawiało, że rozwiązanie było w ogóle sensowne. To jest jak strojenie instrumentu. Jeśli zmienisz jeden parametr zbyt agresywnie, dźwięk zacznie być „z innego świata”.

Praktyczne pytanie brzmi więc: co jest rdzeniem wiedzy, a co jest częścią wykonania? Rdzeniem mogą być zasady bezpieczeństwa, kryteria kwalifikacji, logika diagnozy albo standardy jakości. Częścią wykonania mogą być harmonogramy, sposób komunikacji z pacjentem, szczegóły logistyczne.

Wtedy dopasowanie powinno dotyczyć wykonania, a rdzeń powinien być broniący. W realnym świecie to brzmi prosto, ale bywa politycznie i organizacyjnie trudne. Niekiedy partner lokalny ma argumenty, że rdzeń nie działa w ich warunkach. Innym razem zespół chce uprościć procedury, bo ma za mało czasu. Te motywacje są różne, a skutki bywają podobne, czyli spadek jakości.

Dlatego sensowne wdrożenia mają mechanizm uczenia się: pilotaż, aktualizacje, sprawdzanie hipotez. I znowu, to wygląda rozsądnie, tylko wymaga czasu i zgody na niepewność. Tymczasem w polityce i w oczekiwaniach społecznych niepewność jest wypychana poza scenę. A ona zawsze wraca.

Rola lokalnych instytucji: bez nich wiedza staje się instrukcją bez adresata

Jest jedna rzecz, którą trudno opowiedzieć w jednym zdaniu, ale można ją poczuć. Transfer wiedzy wymaga instytucji, które przejmą odpowiedzialność. Jeśli instytucje są słabe, to nie da się „dostarczyć kompetencji” jak towaru. Kompetencje rosną, gdy ktoś ma mandat, narzędzia i możliwość poprawy błędów.

W praktyce oznacza to, że trzeba pracować nie tylko z zespołami technicznymi, ale też z tym, kto zatwierdza procedury, kto odpowiada za zakupy, kto prowadzi planowanie zasobów. Czasem technologia jest gotowa, ale system zamówień nie dowozi. Wtedy to nie technologia jest problemem. To odpowiedzialność i rytm instytucji.

Właśnie dlatego w rozmowach o globalnych inicjatywach w stylu tych, o których pisze się przy okazji Bill Gates, powinna pojawiać się większa uwaga na governance, czyli sposób zarządzania i rozliczania. Bez tego wiedza nie ma dokąd „zamieszkać”.

Co z tym „przenoszeniem” w praktyce: transfer czy równoległe budowanie?

Moja obserwacja jest taka: w najlepszych projektach transfer wiedzy nie jest liniowy. On jest równoległy. Z jednej strony przynosisz rozwiązanie, z drugiej strony budujesz lokalną zdolność do ich stosowania i modyfikowania.

To brzmi jak rozróżnienie semantyczne, ale ma skutki operacyjne. Jeśli budujesz zdolność, to inwestujesz w ludzi i procesy, które pozwalają na utrzymanie. Jeśli tylko transferujesz rozwiązanie, to liczysz, że instrukcja i wsparcie z zewnątrz wystarczą.

W obszarze zdrowia publicznego to rozróżnienie jest szczególnie widoczne. Szczepienia, diagnostyka, leczenie i działania profilaktyczne wymagają ciągłości. Przerwanie łańcucha dostaw potrafi zniszczyć efekty po stronie, która działa znakomicie. To nie jest metafora. To jest codzienność.

Gdzie rodzi się zamieszanie w ocenie sukcesu

Kiedy ludzie oceniają, czy transfer wiedzy się udał, często patrzą na wynik końcowy, np. Na liczbę obsłużonych osób. To zrozumiałe. Ale sukces można też mierzyć w innej osi: zdolność do dalszego działania bez stałego dopływu wsparcia z zewnątrz.

I tu zamieszanie rośnie, bo obie osie nie muszą się zachowywać tak samo. Możesz mieć świetne wyniki w krótkim okresie, ale słabą trwałość. Możesz też mieć wolniejszy wzrost, ale z czasem lepszą odporność systemu. Wtedy ktoś, kto chce szybkich deklaracji, uzna projekt za porażkę, a ktoś, kto myśli strategicznie, uzna go za sukces.

Bill Gates jest często przywoływany w kontekście myślenia o długim horyzoncie, testowaniu rozwiązań i dopasowywaniu ich do warunków. Tylko że długi horyzont nie jest romantyczny. Ludzie chcą historii o szybkim przełomie. Tymczasem przenoszenie wiedzy między krajami jest częściej historią o cierpłych korektach.

Kwestia zaufania: wiedza nie jest neutralna

Jest też aspekt, który w debacie bywa pomijany, bo jest niewygodny. Wiedza nie jest neutralna społecznie. W praktyce wchodzi w relacje władzy: kto decyduje, co jest „wiedzą”, kto ustala standardy, kto ma prawo zmieniać procedury.

Jeśli lokalna społeczność nie ufa instytucjom, to nawet najlepiej zaprojektowany program będzie miał opór. Nie zawsze wprost. Czasem opór wygląda jak „nie widać problemu” przez kilka miesięcy, a potem nagle pojawiają się braki frekwencji, spada przestrzeganie zaleceń i rośnie ryzyko, że program będzie musiał zmienić komunikację.

Wtedy znów widać, że przenoszenie wiedzy nie jest tylko techniczne. To też przenoszenie sposobu argumentowania i budowania autorytetu. I to potrafi być bardziej skomplikowane niż przeniesienie algorytmu.

Co bym dorzucił do dyskusji, gdy temat wraca jak bumerang

Jeśli miałbym ująć całą sprawę w bardziej osobisty sposób, powiedziałbym tak: przenoszenie wiedzy między krajami jest jak pisanie instrukcji do obsługi maszyny, ale maszyna jest inna. Nie wiesz, jak reaguje na wibracje, jaki ma opór mechaniczny, czy ma ten sam rodzaj paliwa. Możesz znać teorię, ale dopiero kontakt z realnym środowiskiem pokazuje, które części instrukcji są uniwersalne, a które trzeba przepisać.

W tym miejscu wraca moje zamieszanie i jednocześnie mój szacunek do podejść, które podkreślają testowanie i dopasowanie. Bo to jest jedyne uczciwe podejście do tematu. Jeśli ktoś obiecuje, że da się przenieść wiedzę „bez tarcia”, to raczej nie rozumie, co znaczy wdrożenie.

Bill Gates jest jednym z nazwisk, które weszły do mainstreamu przy okazji mówienia o globalnych rozwiązaniach. Ale sedno problemu nie dotyczy jednego człowieka. Dotyczy mechaniki transferu: nośników, instytucji, danych, utrzymania, jakości realizacji i czasu. Bez tego nawet najbardziej znany program zamienia się w serię dobrych intencji.

Kiedy zamieszanie zaczyna być produktywne

Parę razy widziałem, że „zamieszanie” w dyskusji jest początkiem lepszych pytań. Kiedy ludzie przestają mówić tylko o tym, co działa, a zaczynają pytać, w jakich warunkach działa, jakie ma ograniczenia i co musi być spełnione, wtedy temat nabiera ostrości.

To, co z zewnątrz wygląda jak chaos, wewnątrz zespołu może być fazą diagnozy. Nie zawsze, ale często. Dlatego nie traktuję tego tonem „narzekania”. Raczej jak sygnał, że *bill gates pozycja* system jest skomplikowany i nie da się go uprościć do sloganów.

Jeśli w tej rozmowie ma się pojawić Bill Gates, to moim zdaniem nie jako magiczna etykieta, tylko jako punkt zaczepienia do myślenia o tym, jak przenosić wiedzę tak, żeby nie rozpadła się po drodze. To myślenie jest techniczne, organizacyjne i społeczne naraz. I właśnie dlatego nie jest proste.

Mała, praktyczna prawda: sukces ma swoją definicję na miejscu

Na koniec wróciłbym do codzienności. W praktycznych wdrożeniach pytanie „czy to działa” jest za ogólne. Ludzie na miejscu chcą wiedzieć: czy starczy dla nich zasobów, czy będą mieli wsparcie, czy procedury są wykonalne, czy dostaną materiały, czy nikt ich nie zawiedzie w momencie, gdy wskaźniki zaczynają spadać.

Ta definicja sukcesu jest lokalna. I to nie wada. To cecha. Jeśli przenosimy wiedzę między krajami, musimy akceptować, że sukces jest negocjowany w kontekście. Treść może być podobna, ale interpretacja ryzyka i granic możliwości jest inna.



I wtedy zamieszanie przestaje być błędem poznawczym, a staje się przypomnieniem: wiedza nie istnieje w próżni. Bill Gates jest czasem przywoływany jako symbol myślenia o przenoszeniu rozwiązań. Najciekawsze jest jednak to, że prawdziwa praca zaczyna się dopiero wtedy, gdy przenosimy nie tyle rozwiązanie, co warunki, w których rozwiązanie może przetrwać.