

Moonshot

Η Απίστευτη
Κούρσα της Pfizer
για τη Δημιουργία
του Εμβολίου



ΔΡ ΑΛΜΠΕΡΤ ΜΠΟΥΡΛΑ

Πρόεδρος και CEO της Pfizer



Moonshot

Η Απίστευτη
Κούρσα της Pfizer
για τη Δημιουργία
του Εμβολίου

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Moonshot – Η Απίστευτη Κούρσα της Pfizer για τη Δημιουργία του Εμβολίου**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Moonshot – Inside Pfizer's Nine-Month Race to Make the Impossible Possible

Από τις Εκδόσεις HarperCollins *Publishers*, Νέα Υόρκη 2022

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Dr. Albert Bourla

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Δημήτρης Δουλιγερίδης

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Τσίρης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Milan Bozic

ΕΙΚΟΝΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Team, www.team.design

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Θεοδώρα Σπυροπούλου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Pfizer Inc., 2022. All rights reserved.

First published by Harper Business, an imprint of HarperCollins *Publishers*.

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2022

Πρώτη έκδοση: Μάρτιος 2022, 5.000 αντίτυπα

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4290-7

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4291-4

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτί.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευσή του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Από το 1979

Έδρα:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Publishers since 1979

Head Office:

121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

Moonshot

Η Απίστευτη
Κούρσα της Pfizer
για τη Δημιουργία
του Εμβολίου



ΔΡ ΑΛΜΠΕΡΤ ΜΠΟΥΡΛΑ

Πρόεδρος και CEO της Pfizer

Μετάφραση: Δημήτρης Δουλγερίδης



Όλα τα έσοδα διατίθενται σε φιλανθρωπικούς σκοπούς.

Στους περισσότερους από 5 εκατομμύρια ανθρώπους
που έχασαν τη ζωή τους από την COVID-19,
τις οικογένειες και τους αγαπημένους τους.

Στους 250 εκατομμύρια ασθενείς
που προσβλήθηκαν από τον ιό, αγωνίστηκαν και επιβίωσαν.

Στους περισσότερους από 46.000 εθελοντές
που συμμετείχαν στις κλινικές δοκιμές του εμβολίου.

Στους συναδέλφους μου της Pfizer και τις οικογένειές τους,
που έκαναν το αδύνατο δυνατό.

Στους συνεργάτες της BioNTech,
ειδικά στους Ουγούρ Σαχίν και Εζλέμ Τουρετζί.

Στη σύζυγό μου, Μύριαμ, και τα παιδιά μου, Μωύς και Σελίζ,
που στάθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν
σε όλη τη διαδρομή.

Ο μεταφραστής ευχαριστεί την κυρία Μαρία Γαζούλη, Καθηγήτρια Μοριακής Βιολογίας στο Τμήμα Ιατρικής στη Σχολή Επιστημών Υγείας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την καθοριστική συμβολή της στην απόδοση των ιατρικών όρων.

Περιεχόμενα

Πρόλογος στην ελληνική έκδοση από τον Δρα Άλμπερτ Μπουρλά	11
Πρόλογος από τον Πρόεδρο των ΗΠΑ Τζίμι Κάρτερ.....	17
Εισαγωγή Η τύχη δεν ευνοεί τους απροετοίμαστους.....	21
1 Βαδίζοντας εκτός πεπατημένης.....	33
2 Το προφανές δεν είναι πάντα σωστό.....	51
3 Η μεγαλόπνοη σκέψη κάνει το αδύνατο δυνατό	67
4 Ταχύτητα φωτός.....	85
5 Η απόλυτη χαρά	103
6 Παρελθόν, παρόν, μέλλον	117
7 Παραγωγή, το δεύτερο θαύμα.....	129
8 Ισότιμη αντιμετώπιση: πιο εύκολα το λες παρά το κάνεις	155
9 Μέσα στο πολιτικό ναρκοπέδιο.....	187
10 Αχτίδα ελπίδας.....	201
11 Η επιστήμη της εμπιστοσύνης	223
12 Υπέρ των ασθενών, υπέρ της καινοτομίας	235
Επίλογος.....	251
Παράρτημα Η ανοιχτή επιστολή του Άλμπερτ Μπουρλά στους συνεργάτες του με τίτλο «Στηρίζοντας την επιστήμη»....	259
Πηγές	263
Για τον συγγραφέα.....	283
Ευχαριστίες.....	285

Πρόλογος

στην ελληνική έκδοση

ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΑΥΤΟ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ «η ιστορία μου». Το πώς η Pfizer ανακάλυψε, ανέπτυξε, παρασκεύασε και διένειμε σε χρόνο ρεκόρ το πρώτο εμβόλιο mRNA κατά της θανατηφόρας πλανητικής πανδημίας δεν είναι υπόθεση ενός ατόμου. Όπως θα διαπιστώσετε, είναι έργο χιλιάδων ανθρώπων που βρήκαν έμπνευση σε έναν σκοπό, συνειδητοποίησαν τι διακυβεύεται και έμειναν απόλυτα προσηλωμένοι σε αυτόν. Ο δικός μου ρόλος ήταν να προσφέρω ηγεσία και όραμα, να πάρω τις δύσκολες αποφάσεις που θα τους επέτρεπαν να κάνουν το φαινομενικά αδύνατο δυνατό.

Με ρωτούν μερικές φορές πού βρήκα τη δύναμη και το κουράγιο να ηγηθώ σε αυτή την ασυνήθιστα επικίνδυνη εποχή. Λέω συχνά ότι και η δύναμη και το κουράγιο προέρχονται από την πείρα που απέκτησα ύστερα από πολλά χρόνια σε διαφορετικούς ρόλους μέσα στην Pfizer, όπου όχι μόνο έμαθα κάθε πτυχή της εταιρείας μας, αλλά πήρα και σημαντικά μαθήματα για την ηγεσία, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη λήψη αποφάσεων. Ενώ ισχύουν όλα αυτά, πιστεύω εν μέρει ότι πέτυχα επειδή είμαι απ' την Ελλάδα.

Αυτό ίσως μπερδέψει ορισμένους. Είναι λογικό να ρωτήσουν εάν θα μπορούσα να καταφέρω όσα έκανα εάν δεν ήμουν

Έλληνας. Δεν μπορείς να είσαι ποτέ σίγουρος γι' αυτό, αλλά η εκτίμησή μου είναι πως όχι. Δεν το λέω με αλαζονεία, αλλά με αυθεντική και ανυπόκριτη πεποίθηση ότι υπάρχει κάτι ξεχωριστό στο να είσαι Έλληνας. Ίσως για να το θέσω καλύτερα: η Ελλάδα δεν είναι ένα μέρος, αλλά ένας τρόπος ζωής.

Αυτό είμαι: Έλληνας. Όσο περήφανος νιώθω που είμαι Αμερικανός, άλλο τόσο περήφανος νιώθω που είμαι Έλληνας – γι' αυτό άλλωστε διατήρησα τη διπλή υπηκοότητα. Υπάρχει αυτή η έκφραση, ότι δεν μπορείς να επιστρέψεις πραγματικά εκεί όπου μεγάλωσες. Ίσως είναι αλήθεια για ορισμένους, αλλά όχι για κάποιον που κατάγεται απ' την Ελλάδα, και ειδικά από τη Θεσσαλονίκη! Στην πραγματικότητα, περνάω αρκετές εβδομάδες κάθε χρόνο στην πατρίδα μου βλέποντας συγγενείς και φίλους. Έτσι, επιστρέφω νοερά στην παιδική μου ηλικία και σκέφτομαι πώς αυτή συνέβαλε να γίνω αυτός που είμαι σήμερα. Θυμάμαι με μεγάλη αγάπη και θαυμασμό την οικογένειά μου, ειδικά τους θαρραλέους γονείς μου, που έχουν φύγει από τη ζωή, καθώς και τη διαρκή επιρροή τους στη ζωή μου – για αυτά γράφω στο Κεφάλαιο 6. Θυμάμαι τους φίλους με τους οποίους μεγάλωσα (αυτούς που έχω κρατήσει έως σήμερα), όπως και τις σπουδές μου στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

Σκέφτομαι επίσης τι είναι η Ελλάδα σήμερα – μια σύγχρονη, δυναμική χώρα, με τεχνολογίες αιχμής και μερικά από τα πιο λαμπρά μυαλά στον κόσμο. Από την άλλη, είναι ένα μέρος που έχει διατηρήσει τα βασικά χαρακτηριστικά και την κληρονομιά του. Υπάρχει κάτι καθησυχαστικό και μοναδικά ελληνικό όταν βλέπεις ένα επιστημονικό εργαστήριο εξοπλισμένο με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας απέναντι από έναν αρχαίο ναό.

Η προσφορά της Ελλάδας στον κόσμο είναι ανεκτίμητη. Εκτός του ότι η ίδια είναι λίκνο του Δυτικού πολιτισμού, πολλές από τις σημερινές επιστημονικές εφαρμογές έχουν τις ρίζες τους σε ελληνικές ανακαλύψεις, γεγονός ξεχωριστό και ση-

μαντικό για τον σημερινό μου ρόλο, επειδή η Pfizer είναι εταιρεία που προοδεύει μέσω της επιστήμης, αφοσιωμένη σε καινοτομίες που αλλάζουν τις ζωές των ασθενών.

Φυσικά δεν μου αξίζουν εύσημα επειδή κατάγομαι απ' την Ελλάδα. Όσο πιστεύω ότι η τύχη δεν ευνοεί τους απροετοίμαστους, άλλο τόσο νιώθω τυχερός που γεννήθηκα εδώ. Έχω ζήσει σε πολλά μέρη του κόσμου και, αν μπορούσα να διαλέξω ένα ως καταγωγή, αυτό θα ήταν η Ελλάδα.

Ελπίζω να απολαύσετε την ανάγνωση της ιστορίας για το πώς η Pfizer έκανε το αδύνατο δυνατό. Αν χρειάζεται να κρατήσετε κάτι στο τέλος, θυμηθείτε αυτό: η ζωή είναι ένα ταξίδι και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει πού θα μας βγάλει. Όσο σημαντικό είναι να σκεφτόμαστε πού μπορούμε να φτάσουμε, άλλο τόσο σημαντικό είναι να θυμόμαστε από πού ξεκινάμε. Το ταξίδι μου ξεκίνησε από την Ελλάδα, και γι' αυτό θα νιώθω πάντα περήφανος.

Σας εύχομαι καλή υγεία και ευτυχία!

Άλμπερτ Μπουρλά

Moonshot

Πρόλογος

ΕΧΟΥΝ ΠΕΡΑΣΕΙ ΤΡΙΑΝΤΑ ΧΡΟΝΙΑ από το δικό μου μεγάλο άλμα*, όταν μαζί με τους συνεργάτες μου στο Κέντρο Κάρτερ ξεκινήσαμε τον αγώνα να εξαλείψουμε τη νόσο «Σκουλήκι της Γουινέας», ένα τρομακτικό παράσιτο που ταλαιπώρησε περισσότερους από 3,5 εκατομμύρια ανθρώπους κυρίως σε φτωχά μέρη της Ασίας. Σήμερα υπάρχουν λιγότερες από τριάντα περιπτώσεις σε όλο τον κόσμο.

Ο στόχος εκείνος οδήγησε στον αγώνα δεκαετιών του Κέντρου Κάρτερ να βελτιώσει τις συνθήκες της παγκόσμιας υγείας καταπολεμώντας έξι ξεχασμένες τροπικές ασθένειες σε δεκάδες χιλιάδες παραμελημένες κοινότητες, που δεν είχαν πόρους για υγειονομική περίθαλψη – ασθένειες που μπορούσαν να προληφθούν. Σε αντίθεση με την COVID-19, που αφορά σχεδόν κάθε άνθρωπο πάνω στον πλανήτη, οι ασθένειες αυ-

* Ο όρος «μεγάλο άλμα» επιλέχθηκε για να περιγράψει την έννοια «moonshot», που αποτελεί και τον τίτλο του βιβλίου. Πρόκειται για μια πρωτοβουλία ή δράση που ενέχει ρίσκο και μπορεί να οδηγήσει σε επαναστατικές αλλαγές όταν φτάσει σε τελικό σημείο. Στην περιγραφή του ίδιου του Άλμπερτ Μπουρλά, η οποία ακολουθεί στην Εισαγωγή, ο αναγνώστης θα διαβάσει ότι εμπνεύστηκε τη λέξη από το ταξίδι του ανθρώπου στη Σελήνη. Εκείνο που χαρακτηρίστηκε «ένα μικρό βήμα για τον άνθρωπο, ένα μεγάλο άλμα για την ανθρωπότητα». (Σ.τ.Μ.)

τές είχαν ξεχαστεί και ο ανεπτυγμένος κόσμος δεν τους έδινε σημασία.

Το μεγαλύτερο μάθημα από την καταπολέμησή τους είναι η σημασία που έχουν η σύμπραξη και η συνεργασία ανάμεσα σε διαφορετικούς τομείς, ώστε να επέλθει πρόοδος στη δημόσια υγεία παγκοσμίως και, το ακόμα σημαντικότερο, να μην καταθέτουμε τα όπλα.

Δεν θα μπορούσαμε να καταφέρουμε οτιδήποτε χωρίς την καινοτόμο φαρμακοβιομηχανία. Τα φάρμακα βρίσκονται στο επίκεντρο της προσπάθειάς μας να εξουδετερώσουμε πολλές ασθένειες. Ένα πρόγραμμα του Κέντρου Κάρτερ για το οποίο είμαι ιδιαίτερα περήφανος είναι η αποστολή να εξαλείψουμε το τράχωμα που προκαλεί τύφλωση, σε συνεργασία με την Pfizer και άλλους οργανισμούς εδώ και τουλάχιστον είκοσι χρόνια.

Σημειώνουμε όντως πρόοδο, καθώς έντεκα χώρες έχουν εκριζώσει το τράχωμα, με τη σφραγίδα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας το 2021. Ελπίδα μου είναι ότι θα πετύχουμε την εξάλειψη της νόσου σε παγκόσμιο επίπεδο πριν από το 2030. Η συνεργασία μας με την Pfizer ήταν θεμελιώδους σημασίας σε αυτό τον αγώνα – γι' αυτό χαίρομαι που προλογίζω την ιστορία για το εμβόλιό της κατά της COVID-19. Ο κόσμος χρειαζόταν ένα μεγάλο άλμα, αυτό που πλέον αποτελεί απόδειξη της βαθιάς πίστης του Δρα Μπουρλά και της Pfizer ότι «η επιστήμη θα νικήσει».

Η Pfizer ήταν η πρώτη εταιρεία που εξασφάλισε την έγκριση από τον αμερικανικό Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων για Άδεια Χρήσης Έκτακτης Ανάγκης όσον αφορά εμβόλιο κατά της COVID-19. Η ηγεσία του Δρα Μπουρλά, βασισμένη στην αξία του σκοπού, ενέπνευσε τους άντρες και τις γυναίκες της εταιρείας ώστε να κάνουν το αδύνατο δυνατό. Αξίζουν τον θαυμασμό μας για την απόφασή τους να καταπολεμήσουν την ασθένεια. Προσωπικά, υπήρξα τυχερός καθώς επισκέφτηκα

την Pfizer και είδα από πρώτο χέρι πόσο περήφανοι νιώθουν για τη δουλειά τους. Ένωσα ευγνωμοσύνη, αλλά καθόλου έκπληξη, όταν ανέλαβαν αυτή την αποστολή – να δημιουργήσουν την ελπίδα όταν ο κόσμος δεν είχε καμία, να πιστέψουν στη δύναμη της επιστήμης όταν ο κόσμος αμφέβαλλε, να προκαλέσουν τον ίδιο τους τον εαυτό ώστε να μην τα παρατήσουν.

Θα εντυπωσιαστείτε με το πόσες πτυχές περιείχε το μεγάλο άλμα της Pfizer: τι χρειάστηκε για να ανακαλύψει, να αναπτύξει και να φέρει στην αγορά το πρώτο εμβόλιο κατά της COVID-19.

Πρόεδρος Τζίμι Κάρτερ
Πλέινς, Τζόρτζια

Εισαγωγή

Η τύχη δεν ευνοεί τους απροετοίμαστους

«Η αριστεία δεν προκύπτει ποτέ κατά τύχη.
Συνιστά τη σοφή επιλογή ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές
– η επιλογή, όχι η τύχη, καθορίζει το πεπρωμένο».

–Αριστοτέλης, 384-322 π.Χ.

ΤΗΝ ΤΡΙΤΗ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2019 οι κινεζικές Αρχές ειδοποίησαν τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας για έναν μυστηριώδη ιό στην πόλη Γουχάν, τον οποίο κόλλησε μια μικρή ομάδα ασθενών με συμπτώματα που θύμιζαν πνευμονία. Πολύ σύντομα ο νέος ιός ταυτοποιήθηκε ως SARS-CoV-2. Περίπου έναν χρόνο αργότερα, την Τρίτη 8 Δεκεμβρίου 2020, η σχεδόν 91χρονη Μάργκαρετ Κίναν έκανε το εμβόλιο της Pfizer/BioNTech για την COVID-19 στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο του Κόβεντρι της Αγγλίας· ήταν το πρώτο άτομο στον κόσμο που εμβολιαζόταν με τεχνολογία αγγελιαφόρου RNA (mRNA) απέναντι στην πιο καταστροφική πανδημία των τελευταίων εκατό ετών. Φορώντας μία χαρούμενη χριστουγεννιάτικη μπλούζα δέχθηκε τα χειροκροτήματα των όρθιων νοσηλευτριών και εργαζομένων του νοσοκομείου καθώς περνούσε από τον διάδρομο με ένα αμαξίδιο. Την ίδια στιγμή άνθρωποι σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο γιόρταζαν σαν να επρόκειτο για το τέλος ενός πολέμου, όχι για την εμφάνιση ενός νέου εμβολίου.

Η ιστορία του μεγάλου άλματος που διήρκεσε εννέα μήνες για να οδηγήσει σε εκείνη τη λαμπρή στιγμή είναι η ιστορία των ταραγμένων ημερών του 2020. Έχει, όμως, τις ρίζες της τουλάχιστον δυόμισι χρόνια νωρίτερα. Την 1η Ιανουαρίου 2018 ανέλαβα Γενικός Διευθυντής Επιχειρήσεων (COO) της Pfizer, θέση που μου έδινε περιθώριο ενός έτους ώστε να προετοιμαστώ για την τελική εκτίναξη προς την κορυφή. Το βασικό ενδιαφέρον μου ήταν η ανάπτυξη και σύνθημά μου «η ανάπτυξη δεν προκύπτει – δημιουργείται». Στη δική μας βιομηχανία ο μόνος τρόπος για να το πετύχεις αυτό είναι προσφέροντας σημαντικό θετικό αντίκτυπο στη ζωή των ασθενών. Γι' αυτό

τον λόγο έπρεπε να μεταμορφώσουμε την Pfizer σε οργανισμό με επίκεντρο τον ασθενή εστιάζοντας στην επιστήμη και την καινοτομία. Είμαι άνθρωπος αισιόδοξος. Ίσως επειδή η παράτολμη και οριακή απόδραση της μητέρας μου από τον θάνατο, λίγα λεπτά αφότου ένα εκτελεστικό απόσπασμα των Ναζι την έστησε στον τοίχο στη διάρκεια του Ολοκαυτώματος, με έκανε να πιστέψω ότι τίποτε δεν είναι αδύνατο. Η αισιοδοξία μου, ωστόσο, για τη νέα Pfizer που επρόκειτο να διευθύνω βασιζόταν σε γερά θεμέλια. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων εννέα ετών ο προκάτοχός μου, Ίαν Ριντ, άνθρωπος με ισχυρές πεποιθήσεις, από τον οποίο έμαθα πολλά, είχε μετατρέψει έναν οργανισμό μέτριας παραγωγικότητας σε ηγετικό παίκτη της βιομηχανίας όσον αφορά το κομμάτι της έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Αυτό μου έδωσε αυτοπεποίθηση για να στοχεύσω ψηλά κατά την προσπάθεια να μεταμορφώσω την Pfizer και να κινηθώ «πραγματικά γρήγορα» στην υλοποίηση των σχεδίων μου. Στους δώδεκα μήνες που μεσολάβησαν μέχρι να γίνω CEO (Διευθύνων Σύμβουλος) ανέπτυξα τη στρατηγική, σχεδίασα τη λειτουργία του οργανισμού και καταστάλαξα στην εκτελεστική ομάδα που θα συμμετείχε σε αυτό το ταξίδι της μεταμόρφωσης. Την ημέρα που ορίστηκα CEO γνώριζα ακριβώς τι ήθελα να κάνω. Εκείνη την ημέρα, το Διοικητικό Συμβούλιο της Pfizer με προσκάλεσε σε μια αίθουσα συσκέψεων ενός καλιφορνέζικου ξενοδοχείου για να οριστικοποιήσει την προαγωγή μου. Τους ευχαρίστησα, χαμογέλασα και είπα δυνατά: «Μόνο στην Αμερική!» Μόνον εκεί μπορούσε ένας Έλληνας μετανάστης με βαριά προφορά να γίνει CEO σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους του πλανήτη.

Αμέσως μετά την ανάληψη της διεύθυνσης ξεκίνησα την πιο σημαντική μεταμόρφωση στην ιστορία της εταιρείας μας. Μέσα σε μερικούς μήνες οργάνωσα εκ νέου το χαρτοφυλάκιο των εταιρικών επιχειρήσεών μας. Βρήκαμε καλύτερη έδρα

εκτός της Pfizer για το Τμήμα Προϊόντων Καταναλωτικής Υγειονομικής Φροντίδας (Consumer Healthcare) και την επιχείρηση Urxohn (για φάρμακα χωρίς δίπλωμα ευρεσιτεχνίας), εξίσου μεγάλες μονάδες και οι δύο. Το 2018 αντιστοιχούσαν στο 25% και πλέον των συνολικών εσόδων μας, αλλά η πρώτη είχε μικρό μερίδιο στην αγορά και η δεύτερη έχανε έδαφος. Και στις δύο περιπτώσεις η νέα στέγη πρόσφερε καλύτερες και πιο υγιείς προοπτικές σε σύγκριση με την παραμονή τους εντός της Pfizer. Το Τμήμα Προϊόντων Καταναλωτικής Υγειονομικής Φροντίδας συγχωνεύτηκε με το αντίστοιχο της GlaxoSmithKline σε μια κοινοπραξία η οποία αποτέλεσε τη μεγαλύτερη και καλύτερη εταιρεία χορήγησης φαρμάκων χωρίς συνταγογράφηση στον κόσμο. Η Urxohn, από την άλλη, συγχωνεύτηκε με τη Mylan για να σχηματίσουν τη Viatris, επίσης τη μεγαλύτερη και καλύτερη εταιρεία εξειδικευμένων γενόσημων στον πλανήτη. Ο χωρισμός δεν ήταν εύκολος. Κάποια μέλη της ομάδας μου ανησυχούσαν που αφήναμε να χαθούν τόσα έσοδα. «Δεν θα είμαστε πλέον οι μεγαλύτεροι», είπε κάποιος. «Δεν πρέπει να στοχεύουμε στο να είμαστε μεγαλύτεροι, αλλά καλύτεροι», απάντησα. «Ο καλός κηπουρός χρειάζεται να κλαδεύει το δέντρο όταν ξεκινάει η ανθοφορία», είχα πει σε έναν δημοσιογράφο. «Και η Pfizer βρίσκεται στην αρχή της μεγάλης ανάπτυξής της». Φυσικά, κανείς μας δεν γνώριζε τότε ότι, με την αποχώρηση των δύο εταιρειών –λειτουργικών, αλλά με μικρή ανάπτυξη– και εστιάζοντας αποκλειστικά στην καινοτομία, θα μπορούσαμε, δύο χρόνια αργότερα, να παρασκευάσουμε το εμβόλιο που θα ανέκοπτε μια πλανητική πανδημία, ενώ θα αναδυόμασταν ως η μεγαλύτερη φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο. Εκτός από τις ανησυχίες για το «μέγεθος» υπήρχαν επίσης πολλές συναισθηματικές αντιδράσεις. Ορισμένες από τις εμβληματικές μάρκες που έκαναν την Pfizer διάσημη ήταν κομμάτι αυτών των δύο εται-

ρειών: Advil, Centrum, Lipitor, Norvasc, Viagra, για να περιοριστώ σε λίγες. Φαινόταν σαν να παίρναμε απόσταση από τις μεγαλύτερες επιτυχίες μας. Γνώριζα, όμως, ότι αυτό που κάνει μια καλή εταιρεία σπουδαία είναι η ικανότητά της να «μεταβολίζει» τις επιτυχίες της και να γυρίζει σελίδα σε νέους στόχους.

Την ίδια περίοδο που περιορίζαμε το μέγεθος επενδύσαμε δισεκατομμύρια δολάρια για να ενισχύσουμε τις επιστημονικές μας δυνατότητες και να εξορθολογίσουμε τα περιουσιακά στοιχεία. Μέσα σε λίγους μήνες αποκτήσαμε τέσσερις εταιρείες βιοτεχνολογίας. Ανάμεσά τους την Array, με έδρα το Κολοράντο, η οποία είχε τη φήμη ότι έφτιαχνε «φάρμακο απ' το τίποτε». Οι εταιρείες αυτές είχαν περισσότερα έξοδα απ' ό,τι έσοδα, αλλά μας βοηθούσαν να αποκτήσουμε επιστημονικό κύρος. Επιπλέον, ξεκινήσαμε να επενδύουμε σε νέες ειδικότητες. Για παράδειγμα, την πρώτη μου ημέρα ως CEO επέλεξα τη Λίντια Φονσέκα ως πρώτη Γενική Διευθύντρια Ψηφιακών Υπηρεσιών της Pfizer – αναφερόταν μόνο σ' εμένα. Η Λίντια, που γεννήθηκε στο Μεξικό, έφτασε ως μετανάστρια στις ΗΠΑ όταν ήταν παιδί, ολοκλήρωσε μεταπτυχιακές σπουδές στην Ολλανδία και έχει πάθος με τις ψηφιακές εφαρμογές που βελτιώνουν την παροχή ιατρικής περίθαλψης. Ήρθε μαζί μας από την Quest Diagnostics έχοντας ήδη πείρα ως φορέας αλλαγής. Μία από τις πρώτες αποστολές που της ανέθεσα ήταν η ψηφιοποίηση στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία, διαφάνεια και ταχύτητα. Όλες αυτές οι κινήσεις απαιτούσαν μεγάλα χρηματικά ποσά και, για να υποστηρίξουμε την αλλαγή κατεύθυνσης, έπρεπε να πετύχουμε δραστική αναδιανομή κεφαλαίων. Ο προϋπολογισμός για την Έρευνα και Ανάπτυξη, καθώς και την ψηφιοποίηση, αυξήθηκε κατά πολύ. Για να πετύχουμε το ισοζύγιο, πήραμε δρακόντεια μέτρα, μειώνοντας τα έξοδα μάρκετινγκ και διοίκησης. Έξι μήνες μετά την τοποθέτησή μου η Pfizer είχε

μεταμορφωθεί από όμιλο επιχειρήσεων σε εταιρεία με εξειδίκευση στην επιστημονική καινοτομία.

Ήξερα ότι η μεταμόρφωση σε μια τέτοια κλίμακα δεν θα ολοκληρωνόταν αλλάζοντας απλώς το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων ή με την αναδιανομή κεφαλαίων. Για να πετύχουμε έπρεπε να αλλάξουμε την κουλτούρα της εταιρικής λειτουργίας. Έπρεπε να γίνουμε μια εταιρεία που αποδέχεται το ρίσκο και τις τολμηρές πρωτοβουλίες, ώστε να εκπληρώσουμε τους στόχους μας και τις υποσχέσεις προς τους ασθενείς.

Παρατηρώντας τη δημογραφική γήρανση σε παγκόσμιο επίπεδο, με τον πληθυσμό να συγκεντρώνεται ολοένα και περισσότερο στις μεγάλες πόλεις, ήταν ξεκάθαρο για μένα ότι η πίεση για νέες δραστικές ιατρικές λύσεις θα αυξανόταν συνεχώς. Χρειαζόμασταν μια κουλτούρα που θα ευνοούσε την καινοτομία μέσα από μεγάλες ιδέες και εκτός πεπατημένης. Ενώ το κόστος ιατρικής περίθαλψης επίσης αυξανόταν, οι ανισότητες μπορούσαν να αποτελέσουν ένα ακόμα σημαντικότερο ζήτημα. Χρειαζόμασταν μια κουλτούρα μεγαλύτερης ευαισθησίας στις ανάγκες της κοινωνίας και αφοσίωσης σε έναν μεγαλύτερο στόχο. Η νέα κουλτούρα, ωστόσο, δεν δημιουργείται εν κενώ. Δεν μπορείς να ζητήσεις από έναν επιχειρηματικό σύμβουλο να σου προτείνει την καλύτερη λύση που υπάρχει. Η κουλτούρα που φέρνει επιτυχίες σε έναν οργανισμό εξαρτάται από την «κληρονομιά» του, τη θεσμική «μνήμη» που έχει αποκτήσει από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της επόμενης δεκαετίας, το περιβάλλον και άλλες παραμέτρους. Πρέπει να αξιολογήσεις όλα τα κομμάτια του παζλ και να σχεδιάσεις τη δική σου κουλτούρα νίκης.

Μόλις δύο εβδομάδες από τότε που έγινα CEO τα χίλια υψηλόβαθμα ηγετικά στελέχη της Pfizer από όλο τον κόσμο συγκεντρωθήκαμε στη Φλόριντα για να συζητήσουμε, να διαφωνήσουμε και να διαμορφώσουμε τη νέα εικόνα μας. Όταν φύ-

γαμε, δεν υπήρχε καμία αμφιβολία για τον στόχο μας. Υπάρχουμε επειδή η κοινωνία χρειάζεται – απαιτεί– «Καινοτομίες που αλλάζουν τις ζωές των ασθενών». Συζητήσαμε αρκετά αν έπρεπε να χρησιμοποιήσουμε τις λέξεις «φάρμακα» ή «εμβόλια», αλλά καταλήξαμε στις «καινοτομίες», επειδή ήταν έννοια ευρύτερη και με μεγαλύτερο αντίκτυπο. Καθώς οι διαφορές ανάμεσα στις τεχνολογίες γίνονταν ολοένα και πιο θολές, το να μιλάς μόνο για φάρμακα ή εμβόλια ακουγόταν πολύ περιοριστικό και δεν αντανakλούσε την πραγματικότητα στη νέα δεκαετία της επιστημονικής έρευνας.

Λίγους μήνες αργότερα ξεκινήσαμε επίσης την προσπάθεια να συστήσουμε τη νέα κουλτούρα της Pfiizer στους εργαζομένους μας και τον κόσμο – με τέσσερις απλές έννοιες.

ΘΑΡΡΟΣ: Οι καινοτομίες ξεκινούν όταν αμφισβητούμε τις συμβατικές αντιλήψεις – ειδικά σε πείσμα της αβεβαιότητας ή των πρακτικών δυσκολιών. Αυτό συμβαίνει όταν στοχεύουμε ψηλά, μιλάμε ανοιχτά και φερόμαστε αποφασιστικά.

ΑΡΙΣΤΕΙΑ: Μπορούμε να αλλάξουμε τη ζωή των ασθενών μόνον όταν δίνουμε όλοι μαζί τον καλύτερό μας εαυτό. Αυτό συμβαίνει όταν επικεντρωνόμαστε σε όσα έχουν πραγματική αξία, ξεκαθαρίζουμε τις αρμοδιότητες και τους ρόλους μας, αξιολογούμε τις επιδόσεις μας.

ΙΣΟΤΙΜΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ: Κάθε άνθρωπος αξίζει να προβάλλεται, να ακούγεται η φωνή του και να απολαύει προσοχής. Αυτό συμβαίνει όταν ενεργούμε χωρίς αποκλεισμούς, λειτουργούμε με ακεραιότητα και μειώνουμε τις ανισότητες στην περίθαλψη.

ΧΑΡΑ: Προσφέρουμε στην εργασία μας και αυτή μας το επιστρέφει. Νιώθουμε χαρά όταν είμαστε περήφανοι, αναγνωρίζουμε ο ένας την προσπάθεια του άλλου και διασκεδάζουμε μεταξύ μας.

Προφανώς κανείς δεν φανταζόταν τον Ιανουάριο του 2019, όταν κάναμε λόγο για «Καινοτομίες που αλλάζουν τις ζωές των ασθενών», πως μέσα σε δύο χρόνια η αλλαγή στην εταιρεία μας θα άλλαζε και τη ζωή τόσων ανθρώπων. Πως θα παρασκευάζαμε, δηλαδή, το πρώτο ασφαλές και αποτελεσματικό εμβόλιο εναντίον της πλανητικής πανδημίας, το οποίο θα ενέκριναν τόσο πολλά κράτη. Δεν πετύχαμε επειδή ήμασταν τυχεροί. Πετύχαμε επειδή ήμασταν προετοιμασμένοι. Οι άνθρωποι της Pfizer είχαν μάθει όλα τα προηγούμενα χρόνια ότι όχι μόνο επιτρέπαμε, αλλά ευνοούσαμε τις μεγάλες ιδέες και τις δύσκολες, μη αναμενόμενες αποφάσεις. Ότι η αριστεία κατά την εφαρμογή των ιδεών δεν ταυτιζόταν με εμάς, αλλά με την παροχή υπηρεσιών προς τους ασθενείς. Ότι η ισότιμη αντιμετώπιση και η μείωση των ανισοτήτων δεν ήταν ζήτημα που αφορούσε άλλους, αλλά σημαντικό κομμάτι της δικής μας αποστολής. Και ότι το αγαθό που θα δώσουμε στον κόσμο πρέπει να πυροδοτήσει τη δική μας χαρά, περηφάνια και παθιασμένη αφοσίωση στον σκοπό μας. Θάρρος, Αριστεία, Ισότιμη Αντιμετώπιση, Χαρά. Αυτές οι δυνατές λέξεις έγιναν μέρος της ζωής μας στην Pfizer και μας προετοίμασαν για τις προκλήσεις που έρχονταν.

Η ιδέα του «Moonshot», του «μεγάλου άλματος», επανέρχεται στην εποχή μας. Η πρώτη γνωστή χρήση του όρου εντοπίζεται το 1949, όταν οι Αμερικανοί σχεδίαζαν την εξερεύνηση του Διαστήματος. Κατά σύμπτωση, ήταν και μια εποχή μεγάλης προόδου για τα εμβόλια: με τη δημιουργία του τριπλού DTP, το οποίο καταπολεμούσε τη διφθερίτιδα, τον τέτανο και τον κοκκύτη. Το εμβόλιο της πολιομυελίτιδας κυκλοφόρησε λίγα χρόνια αργότερα, το 1955. Αλλά η ιδέα του «μεγάλου άλματος» μπήκε στο λεξιλόγιό μας οριστικά τη δεκαετία του 1960, όταν ο Πρόεδρος Κένεντι υποσχέθηκε πως ο άνθρωπος θα φτάσει στο φεγγάρι και θα επιστρέψει με ασφάλεια στη Γη. Ο Κένεντι είπε ότι επέλεξε το φεγγάρι, όχι ως εύκολη, αλλά ως

δύσκολη αποστολή: «Επειδή με αυτό τον στόχο θα οργανώσουμε και θα μετρήσουμε τα όρια των δυνατοτήτων μας, επειδή είμαστε πρόθυμοι να αναλάβουμε αυτή την πρόκληση, δεν θέλουμε να την αναβάλουμε και σκοπεύουμε να την κερδίσουμε».

Πιο πρόσφατα, η Μαριάννα Ματσουκάτο, Καθηγήτρια Οικονομικών της Καινοτομίας και Δημόσιας Αξίας στο University College London (UCL), έγραψε στο βιβλίο της *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* ότι είδαμε πώς η αποστολή στο φεγγάρι, που οραματίστηκε ο Κένεντι, επηρέασε κατά πολύ τη ζωή στη Γη με τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες τις οποίες κανείς δεν θα μπορούσε να προβλέψει νωρίτερα. Ήταν σαν μια «τεράστια άσκηση για την επίλυση προβλημάτων». Για αυτούς τους λόγους θεώρησα κατάλληλο να ονομάσω το βιβλίο «Moonshot». Όπως και το άλμα του Κένεντι στο φεγγάρι, το έργο μας να αναπτύξουμε ένα καινούργιο εμβόλιο κατά της COVID-19 ήταν όντως μια μεγάλη άσκηση για την επίλυση ενός προβλήματος. Μια άσκηση που μας επέτρεψε να κάνουμε πράξη την επιστημονική γνώση μιας δεκαετίας μέσα σε εννέα μήνες, διοχετεύοντας τα αποτελέσματα σε διαφορετικά πεδία της επιστήμης και επηρεάζοντας τη ζωή μας περισσότερο απ' όσο φανταζόμασταν αρχικά.

Οι εννέα μήνες για τους οποίους θα διαβάσετε σε αυτό το βιβλίο υπήρξαν οι πλέον απαιτητικοί της ζωής μου και εκείνοι που μου πρόσφεραν τη μεγαλύτερη επιβράβευση, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η ιστορία της επιτυχίας μας είναι η ιστορία τριών διαφορετικών παραμέτρων – της δύναμης που έχει η επιστήμη, της σημασίας που έχει για την κοινωνία ένας δραστήριος ιδιωτικός τομέας και των τεράστιων δυνατοτήτων της ανθρώπινης επινοητικότητας.

Σήμερα, είμαστε όλοι αντιμέτωποι με μεγάλες προκλήσεις, από την κλιματική αλλαγή ως τον κοινωνικό διχασμό, τις ανι-

σότητες, και πληθώρα προβλημάτων σε επιμέρους κοινότητες. Μοιράζομαι μαζί σας την ιστορία του μεγάλου άλματός μας – τις προκλήσεις που αντιμετωπίσαμε, τα μαθήματα που πήραμε και τις βασικές αξίες που οδήγησαν στην επίτευξή του–, με την ελπίδα ότι αυτή μπορεί να εμπνεύσει και να συμβάλει στο δικό σας άλμα, όποιο κι αν είναι αυτό.

Δρ Άλμπερτ Μπουρλά

Βαδίζοντας εκτός πεπατημένης

«Δεν έχει σημασία αυτό που σου συμβαίνει,
αλλά πώς αντιδράς σε αυτό».

–Επίκτητος, περ. 50-περ. 120 μ.Χ.

ΜΕΤΡΟΥΣΑ ΗΔΗ ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ ΜΗΝΕΣ ως CEO της εταιρείας. Ο νέος κορονοϊός που είχε ξεκινήσει ως ανησυχητική επιδημία στην κινεζική πόλη Γουχάν εξελισσόταν ταχύτατα σε τρομακτική πλανητική πανδημία. Η ομάδα μας στην Κίνα είχε ήδη αναγκαστεί να δουλεύει από το σπίτι. Ο πρώτος γνωστός θάνατος στις ΗΠΑ καταγράφηκε κοντά στο Σιάτλ, και ξαφνικά διάφορες πόλεις, αθλητικοί σύλλογοι και το Χρηματιστήριο αποδιοργανώθηκαν. Ο Πρόεδρος Τραμπ μου έστειλε επείγουσα πρόσκληση για μια συνάντηση στις 2 Μαρτίου με άλλους εξέχοντες επιστήμονες από τον τομέα των φαρμάκων και της δημόσιας υγείας στην Αίθουσα Συνεδριάσεων του Λευκού Οίκου. Τότε βρισκόμουν στην Ευρώπη για να συμμετάσχω με κεντρική ομιλία στο Οικονομικό Φόρουμ των Δελφών, οπότε ζήτησα από τον Επικεφαλής του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, Μίκαελ Ντόλστεν, να παρευρεθεί αντί για μένα. Γιατρός και ερευνητής, ο Μίκαελ είχε εκπαιδευτεί στη Σουηδία και είχε συμμετάσχει στη διαδικασία παρασκευής άνω των τριάντα εγκεκριμένων φαρμάκων. Στην Pfizer ήρθε το 2009 ως Επικεφαλής Επιστημονικός Υπεύθυνος αλλά και Επικεφαλής στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Μέχρι τότε είχαμε συνεργαστεί στενά επί χρόνια και εκείνος έμελλε να παίξει σημαντικό ρόλο στο μεγάλο άλμα, παρά τις προκλήσεις που επιφύλασσε η COVID-19 στο κοντινό περιβάλλον του.

Η συνάντηση θα γινόταν Δευτέρα, και το τηλέφωνό μου χτύπησε το μεσημέρι της Κυριακής. Ο Μίκαελ είχε φτάσει στην Ουάσιγκτον μία ημέρα νωρίτερα και αγωνιούσε για το μήνυμα που

θέλαμε να περάσουμε στην κυβέρνηση Τραμπ. Μέχρι εκείνη τη στιγμή σημαντικό κομμάτι της προεργασίας μας αφορούσε τη δημιουργία θεραπευτικής αγωγής που θα κρατούσε στη ζωή τους ασθενείς. Γιατί όχι, όμως, ένα εμβόλιο που θα θωράκιζε τους ανθρώπους από τον ιό; Με άλλα λόγια, θα αφιερώναμε τους πόρους μας στη θεραπεία ή την πρόληψη;

Με δεδομένη την εξάπλωση της COVID-19 η θεραπεία από μόνη της δεν θα σταματούσε την πανδημία. Το εμβόλιο θα μπορούσε. Μια έκθεση της ομάδας «Vaccines Europe»* τον Ιούνιο του 2018 χαρακτήριζε τον εμβολιασμό ως «μία από τις αποδοτικότερες παρεμβάσεις για τη δημόσια υγεία που έγιναν ποτέ», και τον εμβολιασμό παιδιών «μία από τις μεγαλύτερες ιατρικές επιτυχίες του 20ού αιώνα». Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, εξάλλου, τα εμβόλια αποτρέπουν παγκοσμίως 2 έως 3 εκατομμύρια θανάτους κάθε χρόνο. Κι όμως, περίπου 1,5 εκατομμύριο άνθρωποι πεθαίνουν ετησίως από ασθένειες που θα μπορούσαν να αποφευχθούν μέσω εμβολιασμού – 42.000 μόνο στις ΗΠΑ. Επίσης, σε παγκόσμιο επίπεδο, ένα στα πέντε παιδιά κάτω των 5 ετών δεν έχει πρόσβαση στην ανοσοποίηση, που σώζει ζωές. Εκτός από το καθαρό νερό και τις συνθήκες υγιεινής, τα εμβόλια παρέχουν τη μεγαλύτερη προστασία για τη δημόσια υγεία. Αυτός ήταν ο λόγος που ενίσχυσα σημαντικά τις επενδύσεις στην έρευνα εμβολίου, όταν έγινα CEO.

Σε εκείνο το τηλεφώνημα ο Μίκαελ κι εγώ συμφωνήσαμε ότι αυτός ο ιός ήταν διαφορετικός και ενθουσιαστήκαμε με την ιδέα να δουλέψουμε πρωτίστως πάνω στην προοπτική ενός εμβολίου. Μία παράμετρος που διαφοροποιεί την ικανότητα της Pfizer ως προς την παρασκευή εμβολίων έγκειται στο ότι όλες

* Εξειδικευμένη ομάδα εντός της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Φαρμακευτικών Βιομηχανιών και Ενώσεων (EFPIA). Αντιπροσωπεύει εταιρείες εμβολίων όλων των μεγεθών που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη. (Σ.τ.Μ.)

οι υπηρεσίες βρίσκονται εντός της εταιρείας, από το πρώτο έως το τελευταίο στάδιο: από την πρώιμη έρευνα έως τις τελικές δοκιμές, το ίδιο και η κλινική ανάπτυξη. Διαθέταμε επίσης μία από τις πρωτοπόρες ομάδες εμβολιολογίας του πλανήτη, με επικεφαλής την ακαταπόνητη, θαρραλέα Γερμανίδα επιστήμονα Κάτριν Γιάνσεν – ως εκ τούτου, είχαμε έναν άσο στο μανίκι μας. Με μια καριέρα που περιελάμβανε επιτυχίες στη Wyeth, τη Merck και την GlaxoSmithKline, η Κάτριν προερχόταν από μια ανατολικογερμανική οικογένεια, η οποία είχε εγκαταλείψει τη χώρα πριν από την ανέγερση του Τείχους του Βερολίνου. Εκπαιδευμένη ως μικροβιολόγος, έκανε μεταδιδακτορική έρευνα στο Πανεπιστήμιο Cornell και σήμερα διευθύνει μία ομάδα διεθνώς αναγνωρισμένων επιστημόνων στα εργαστήρια της Pfizer, στην κωμόπολη Περγλ Ρίβερ της Νέας Υόρκης. Ο διευθυντής του Κέντρου Εκπαίδευσης για τα Εμβόλια στο Νοσοκομείο Παίδων της Φιλαδέλφειας, Πολ Όφιτ, ανέφερε σε έναν δημοσιογράφο της Stat: «Είναι ακριβώς ο άνθρωπος που θέλεις γι' αυτή τη θέση. Αγωνίζεται για τα εμβόλια που θεωρεί σημαντικά. Όσοι θεωρούν ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες είναι φυτώρια του Κακού πρέπει να κάνουν παρέα με άτομα όπως η Κάτριν Γιάνσεν».

Θυμάμαι να λέω στον Μίκαελ: «Εάν όχι εμείς, τότε ποιος; Πες στον Λευκό Οίκο ότι είμαστε μέσα όσον αφορά το εμβόλιο». Μπορούσα να ακούσω τον ενθουσιασμό στη φωνή του.

Την επόμενη μέρα στην Αίθουσα Συνεδριάσεων του Λευκού Οίκου ο Πρόεδρος συνοδευόταν από τον Αντιπρόεδρο Μάικ Πενς, τον υπουργό Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών Άλεξ Αζάρ, τον Τόνι Φάουτσι του Εθνικού Ινστιτούτου Υγείας, διευθυντικά στελέχη από τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Ασθενειών και συναδέλφους μας από τη φαρμακοβιομηχανία. Έγινε μεγάλη συζήτηση για τις θεραπείες. Όταν έφτασε η σειρά του, ο Μίκαελ είπε στον Πρόεδρο: «Δεν ψάχνουμε μόνο μία λύση. Νομίζω ότι πρέπει να προσφέρουμε εναλλακτικές προσεγγίσεις, θε-

ραπευτικές αγωγές και εμβόλια». Του εξήγησε ότι η Pfizer είχε ήδη ξεκινήσει ένα πρόγραμμα θεραπευτικής αγωγής, ενώ παράλληλα δέσμευε όλους τους απαραίτητους πόρους για να δημιουργήσει ένα εμβόλιο. Στο πρόγραμμα αυτό θα συμμετείχαν συνολικά 30.000 άτομα της εταιρείας για να σχεδιάσουν κλινικές δοκιμές, με στόχο τόσο τη θεραπευτική αγωγή, όσο και το εμβόλιο. Ο Μίκαελ επισήμανε ακόμα ότι η εταιρεία είχε ήδη κινητοποιήσει ειδικούς επί των εμβολίων σε διάφορα μέρη ανά την υφήλιο ώστε να προετοιμάσουν αυτή τη δεύτερη προσέγγιση απέναντι στην COVID-19. Θα μοιραζόμασταν λοιπόν με όλους τους συμμετέχοντες όσα ανακαλύπταμε, θα λειτουργούσαμε ως ενιαία ομάδα και θα προσαρμόζαμε τις κινήσεις μας λόγω των έκτακτων συνθηκών. «Αυτό είναι φανταστικό», απάντησε ο Πρόεδρος. «Σας ευχαριστώ. Είναι, στ' αλήθεια, καταπληκτικό».

Ο Μίκαελ μου τηλεφώνησε αργότερα μέσα στη μέρα για να με ενημερώσει. Μου είπε ότι το μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης αφορούσε τις θεραπείες, όχι την πρόληψη. «Ο Τόνι Φάουτσι έδειξε ενθουσιασμό όταν ανέφερα ότι εμείς κυνηγάμε και το εμβόλιο», μου επισήμανε.

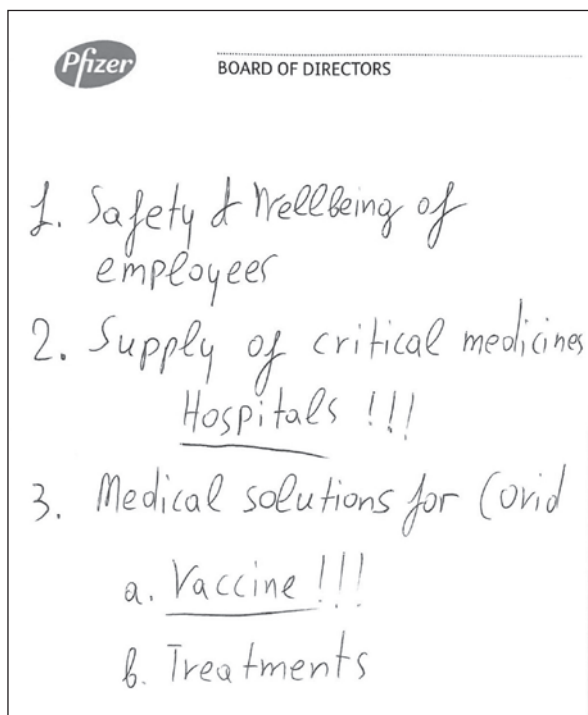
Εν τω μεταξύ ο κόσμος άλλαζε όσο ο ιός εξαπλωνόταν. Το Οικονομικό Φόρουμ των Δελφών, όπου ήμουν καλεσμένος, είχε αναβληθεί αιφνιδίως λόγω της επείγουσας κατάστασης. Για μένα αυτό λειτούργησε σαν ηχηρός συναγερμός κι αποφάσισα να επιστρέψω γρήγορα στις ΗΠΑ. Στο αεροπλάνο σκεφτόμουν συνεχώς την επόμενη ημέρα και ποιες έπρεπε να είναι οι προτεραιότητες της Pfizer ώστε να ανταποκριθεί στην πρόκληση.

Οι κορονοϊοί είναι μια μεγάλη οικογένεια ιών που έχουν πάρει το όνομά τους από τις πρωτεΐνες-ακίδα στην εξωτερική τους επιφάνεια, οι οποίες μοιάζουν με κορόνα. Αυτή δεν ήταν η πρώτη φορά που έπρεπε να ανησυχούμε εξαιτίας τους. Το 2003 η επιδημία του Σοβαρού Οξέος Αναπνευστικού Συνδρόμου (SARS) προκάλεσε παγκόσμια ανησυχία με την ταχύτατη διασπορά του

ιού, που κατέληξε σε χιλιάδες κρούσματα και θνησιμότητα περίπου 10%. Τα εργαστήρια στο Χονγκ Κονγκ και τη Γερμανία, καθώς και τα αμερικανικά Κέντρα Πρόληψης και Ελέγχου Ασθενειών, επιβεβαίωσαν ως αιτία της μόλυνσης έναν νέο ιό. Η ασθένεια τέθηκε υπό έλεγχο μέσα σε μήνες. Ύστερα από λίγα χρόνια, το 2012, ένας νέος κορονοϊός, που πιθανότατα μεταδόθηκε σε ανθρώπους από αραβικές καμήλες, έγινε η αιτία για το Αναπνευστικό Σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (MERS-CoV). Το 2020, ωστόσο, η κατάσταση έμοιαζε διαφορετική. Στην Κίνα, για παράδειγμα, έπρεπε να κλείσουμε τις εγκαταστάσεις μας για να διαφυλάξουμε την ασφάλεια των ανθρώπων μας από την COVID-19. Δεν το είχαμε κάνει στις περιπτώσεις του SARS ή του MERS. Θα έπρεπε να συνεχίσουμε και με άλλες εγκαταστάσεις μας στον πλανήτη; Ήξερα από την Κίνα ότι μέσα στις πρώτες εβδομάδες της εξάπλωσης τα νοσοκομεία στις περιοχές με μεγάλο φορτίο είχαν φτάσει στα όριά τους. Μπορούσε να συμβεί κάτι ανάλογο και αλλού στον κόσμο; Και αν ναι, θα είχαν τα νοσοκομεία αρκετές προμήθειες για να αντεπεξέλθουν στο κύμα ασθενών που εισέρχονταν στις Μονάδες Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ); Για εμάς στην Pfizer η ερώτηση αυτή σήμαινε: Μπορούσαμε να τους προμηθεύσουμε με τις ποσότητες των απαραίτητων φαρμάκων; Άρχισα να σκέφτομαι απαισιόδοξα σενάρια όπου η παγκόσμια ζήτηση για νοσοκομειακά φάρμακα αυξανόταν με γεωμετρική πρόοδο και την ίδια στιγμή τα κέντρα παραγωγής μας έκλειναν εξαιτίας της επιδημίας, χωρίς να παραδίδουν την κατάλληλη θεραπεία.

Τελικά, έκανα στον εαυτό μου δύο ερωτήσεις. Κι αν τα φάρμακα που είχαν διαθέσιμα οι γιατροί δεν ήταν αρκετά αποτελεσματικά εναντίον του ιού, όπως φάνηκε στην περίπτωση της Κίνας; Μπορούσε η Pfizer να κάνει κάτι γι' αυτό; Ήξερα ότι το 2012 είχαν δοκιμαστεί κάποια μόρια κατά του MERS με καλή αντιική δράση. Ίσως να το επαναλαμβάναμε εναντίον του νέου ιού.

Η πτήση για τις ΗΠΑ ήταν μεγάλη και συνέχιζα να σκέφτομαι για ώρες καταγράφοντας ορισμένες σκέψεις σε ένα σημειωματάριο του ΔΣ της Pfizer, που έβγαλα από την τσάντα μου. Πριν από την προσγείωση είχα καθαρογράψει τις σημειώσεις κρατώντας ορισμένα βασικά σημεία και διαγράφοντας άλλα που δεν έδειχναν σημαντικά εκείνη τη στιγμή. Σε ένα καθαρό κομμάτι χαρτί έγραψα αυτές που θεωρούσα τις τρεις προτεραιότητες της Pfizer:



Το ιδιόχειρο σημείωμα του Άλμπερτ Μπουρλά για τις προτεραιότητες της εταιρείας τις πρώτες ημέρες της πανδημίας, που έγραψε μέσα στο αεροπλάνο επιστρέφοντας από την Ελλάδα, Μάρτιος 2020.

Με την παραχώρηση της Pfizer Inc.

Την επόμενη ημέρα άνοιξα την πόρτα στην αίθουσα συνεδριάσεων της Εκτελεστικής Ηγετικής Ομάδας, στα κεντρικά της Pfizer, κοντά στο κτίριο των Ηνωμένων Εθνών στη Νέα Υόρκη. Είχαμε ονομάσει την αίθουσα «Ο Κύκλος των Στόχων». Όταν ανέλαβα, είχα αφαιρέσει το μεγάλο τραπέζι ώστε να καθόμαστε όλοι σε αναπαυτικά καθίσματα, τοποθετημένα σε κύκλο. Στην αρχή δεν ένιωσαν όλοι άνετα, προτιμώντας την παλιά διαρρύθμιση. Ένα στοιχείο που άρεσε ακόμη και στους «αρνητές» ήταν ο τοίχος με το σύνθημα της προσπάθειάς μας: «Καινοτομίες που αλλάζουν τις ζωές των ασθενών». Στον άλλο τοίχο κάθε στέλεχος είχε αναρτήσει φωτογραφίες ασθενών οι οποίοι μας είχαν εμπνεύσει σε προσωπικό επίπεδο, ώστε να θυμόμαστε πόσο σημαντικές είναι οι αποφάσεις μας γι' αυτούς: τους ανθρώπους για τους οποίους αξίζει να νοιαζόμαστε. Ήταν η προσωπική υπενθύμιση να θέτουμε πάνω απ' όλα τους ασθενείς. Άλλοι έβαλαν τη φωτογραφία ενός γονιού, άλλοι ενός φίλου· ένας έβαλε το άρρωστο παιδί των γειτόνων του. Εγώ είχα αφήσει τη φωτογραφία της κόρης μου, Σελίζ. Όπως και ο δίδυμος αδερφός της, Μwύς, γεννήθηκε πρόωρα σε ένα νοσοκομείο της Βαρσοβίας, όπου ζούσαμε με τη σύζυγό μου όταν εργαζόμουν για την Pfizer Πολωνίας. Αντίθετα από τον αδερφό της, ωστόσο, η Σελίζ υπέφερε από υποξία για λίγα λεπτά μετά τη γέννησή της, γεγονός που κατέστρεψε ορισμένα κύτταρα στην περιοχή του εγκεφάλου της κοντά στις κοιλίες. Αυτό της προκάλεσε παράλυση που επηρέασε την κινητικότητά της. Η Μύριαμ θυσίασε τα πάντα για να διασφαλίσει ότι η ζωή της Σελίζ δεν θα περιοριζόταν από την ασθένεια και η ίδια θα γινόταν μια ανεξάρτητη, δυνατή γυναίκα. Αφιέρωνε όλο τον χρόνο της για να μεταφέρει τη Σελίζ από γιατρό σε γιατρό και από φυσικοθεραπεία σε μιοθεραπεία. Αρνήθηκε να αποδεχθεί τη μοίρα, λέγοντάς μου συνεχώς, όπως και σε άλλους, ότι μια μέρα η Σελίζ θα γίνει χορεύτρια και θα μπορεί

να τρέχει σε μαραθώνιο. Οι τολμηροί στόχοι είναι χαρακτηριστικό της οικογένειάς μας. Κάθε μέρα η Μύριαμ έψαχνε επί ώρες στο Διαδίκτυο για καινούργια εν εξελίξει φάρμακα, όπως η θεραπεία κυττάρων, που, αν ήταν πετυχημένη, θα βοηθούσε τη Σελίζ να αναπλάσει τα εγκεφαλικά κύτταρα. Χάρη στις θυσίες της, σήμερα η Σελίζ είναι μια εξαιρετική φοιτήτρια στο Κολέγιο Barnard και ζει μια ανεξάρτητη, γεμάτη ζωή στη φοιτητική εστία. Σχεδιάζει να πάρει πτυχίο (ως αυτή τη στιγμή που γράφεται το βιβλίο) στις Σπουδές Αστικής Ανάπτυξης, καθώς την ενδιαφέρει πολύ η σχεδίαση πόλεων ισόρροπης ανάπτυξης. Φιλοδοξία της είναι να βοηθάει τους συνανθρώπους της ώστε να ζήσουν με μεγαλύτερη ευτυχία και υγεία. Δυστυχώς, τα καινούργια φάρμακα που περιμέναμε δεν ήρθαν εγκαίρως για να συμβάλουν στην ανάπλαση κυττάρων, ώστε η Σελίζ να χορεύει, να τρέχει ή, έστω, να περπατάει χωρίς μαστούνι. Ήξερα, όμως, ότι μια μέρα θα μπορούσαμε όντως να έχουμε φάρμακα για να βοηθήσουν άλλα παιδιά και ότι εμείς στην Pfizer θα συμβάλλαμε για να έρθει αυτή η στιγμή όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Η φωτογραφία της Σελίζ στον τοίχο ήταν η υπενθύμιση να σκέφτομαι πάνω απ' όλα τους ασθενείς. Εκείνη την ημέρα, σ' εκείνη την αίθουσα, έπρεπε να πάρουμε πολλές σημαντικές αποφάσεις, σχετικές με τις τρεις προτεραιότητες που είχα καταγράψει.

Αρχικά πάντως ο κορονοϊός δεν επρόκειτο να είναι το θέμα της ημερήσιας διάταξης. Υποτίθεται ότι θα συνεχίζαμε τη συζήτηση σχετικά με τη μεγάλη προσπάθεια αναδιοργάνωσης, που βρισκόταν σε εξέλιξη. Διόλου απρόσμενα, η απόφασή μας το 2019 να αυξήσουμε τις επενδύσεις στην Έρευνα και Ανάπτυξη, καθώς και στις ψηφιακές υποδομές, μαζί με την ανάγκη για μείωση του κόστους στον εμπορικό και διοικητικό τομέα, προκάλεσε μεγάλη ανησυχία και ένταση. Η COVID-19 δεν ήταν ακόμη κεντρικό ζήτημα. Τα στελέχη σκέφτονταν τη δική

τους θέση μέσα στο σύστημα μετά την αναδιοργάνωση, και ο CEO όφειλε να έχει την έκτη αίσθηση για να εντοπίζει την ένταση ανάμεσα στην ηγετική ομάδα. Εγώ ένιωθα από τις αρχές Μαρτίου του 2020 ότι η προσπάθεια να σχεδιάσουμε από την αρχή την οργανωτική δομή της Pfizer προκαλούσε έντονα συναισθήματα. Για να αποφορτιστεί η ατμόσφαιρα, προγραμμάτισα ένα δείπνο για την ηγετική ομάδα μου στο –όνομα και πράγμα– «Break Bar»* της 9ης Λεωφόρου στη Νέα Υόρκη. «Είναι όσα περιμένεις από ένα μπαρ μαζί με μια μεγάλη ανατροπή (ή πάταγο). Εδώ, όταν τελειώσεις με το σφηνάκι, την μπύρα ή το κρασί σου... σπας το γυαλί»: έτσι αυτοδιαφημίζεται. Εκεί μπορεί κάποιος να κάνει κράτηση στο Δωμάτιο Οργής για διαφορετικά επίπεδα έντασης – «Προβλήματα θυμού» ή «Όλεθρος», για παράδειγμα. Σκέφτηκα ότι ήταν ένας δημιουργικός τρόπος για να δώσω στην ομάδα μου να καταλάβει ότι ήξερα πώς ένιωθε. Το δείπνο δεν έγινε ποτέ, βέβαια. Η καραντίνα ακύρωσε τα σχέδια. Στην εβδομαδιαία συνάντηση, μέσα Μαρτίου, την ημέρα που επρόκειτο να πάμε στο «Break Bar», η COVID-19 είχε γίνει κιόλας βασική ανησυχία όλων. Ξεκαθάρισα λοιπόν ότι ήταν η στιγμή να αρθρούμε στο ύψος των περιστάσεων. Συζητήσα μαζί τους τις προτεραιότητες που είχα βάλει κατά την πτήση της επιστροφής: την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Τη συνέχιση στην προσφορά κρίσιμων φαρμάκων. Και την ανάπτυξη νέων ιατρικών λύσεων κατά της COVID-19. Ξεκινήσαμε να παίρνουμε αποφάσεις.

Μία από τις πρώτες και δυσκολότερες εκείνη την περίοδο ήταν να κλείσουμε τα γραφεία μας σε όλο τον κόσμο και να δουλέψουμε από απόσταση. Συζητήσαμε το θέμα προτού η

* Λογοπαίγνιο με την ονομασία του μπαρ (break: σπάω), που υπονοεί ότι οι πελάτες μπορούν να εκτονωθούν καταστρέφοντας διάφορα αντικείμενα. (Σ.τ.Μ.)

πόλη και η Πολιτεία της Νέας Υόρκης εκδώσουν τις αποφάσεις για λοκντάουν. Όταν ζήτησα να πάρουν όλοι τον λόγο στην αίθουσα, ήταν ξεκάθαρο ότι υπήρχαν διαφορετικές απόψεις. Τις άκουσα όλες κι ύστερα έπρεπε να πάρω μια απόφαση. Αποφάσισα να προχωρήσω. «Πρέπει να κλείσουμε όλα τα γραφεία και να ξεκινήσουμε τηλεργασία». Στράφηκα προς τη Λίντια Φονσέκα, Διευθύντρια Ψηφιακών Υπηρεσιών, και της είπα: «Πρέπει να το φέρεις σε πέρας. Διακυβεύονται πολλά εδώ».

Δεν ήταν μια εύκολη απόφαση για μένα. Είμαι άνθρωπος εξωστρεφής και κερδίζω ενέργεια όταν έρχομαι σε επαφή με ανθρώπους. Είναι σημαντικό να κοιτάζω κάποιον στα μάτια, να διαβάζω τη γλώσσα του σώματος, να περπατάω με κάποιον στον διάδρομο ύστερα από μια δύσκολη συζήτηση. Πώς θα δούλευα από το σπίτι; Κι όμως, ένιωσα έκπληξη όταν ανακάλυψα πόσο εύκολα προσαρμόστηκα μόλις ξεκινήσαμε την τηλεργασία. Περπατούσα στην κουζίνα, έστριβα αριστερά και έβρισκα το πλυντήριο, έστριβα δεξιά και έβρισκα το γραφείο. Το δικό μου είναι ένα σχετικά μικρό δωμάτιο, κατάλληλο για τέσσερα άτομα. Αλλά το μέγεθος δεν θα έπαιζε πλέον σημασία. Τους επόμενους δεκαοκτώ μήνες δεκάδες άνθρωποι θα χωρούσαν στην οθόνη του νέου υπολογιστή μου. Θα μπορούσα και πάλι να τους κοιτάζω στα μάτια και να διαβάζω τη γλώσσα του σώματός τους, τουλάχιστον από το μέρος που διέκρινα στην οθόνη.

Από τη στιγμή που πήρα αυτή την απόφαση κάποιος με ρώτησε: «Τι θα γίνει με τους ανθρώπους που δουλεύουν στα κτίρια μας αλλά δεν είναι υπάλληλοί μας;» Όπως συμβαίνει σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς, αρκετά άτομα που εργάζονται στο γραφείο αλληλογραφίας, την ασφάλεια, τις καφετέριες και την καθαριότητα είναι υπάλληλοι άλλων εταιρειών που συνάπτουν μαζί μας συμβόλαιο για παροχή υπηρεσιών. Δουλεύουμε μαζί τους κάθε μέρα και όλοι τούς θεωρούμε μέρος

της οικογένειας. Στην πραγματικότητα μία από τις πρώτες σκέψεις μου ήταν τι θα γίνει ο Λούις. Ο Λούις Περντόμο είναι ένας μπαρίστα στο κυλικείο μας, κάτι σαν θρύλος στην Pfizer. Είναι η επιτομή της χαρούμενης διάθεσης. Το χαμόγελό του φωτίζει τον χώρο, και για πολλούς από εμάς που πίνουμε καφέ είναι το πρώτο πρόσωπο που βλέπουμε όταν μπαίνουμε στα γραφεία. Αν και η ζωή του δεν ήταν εύκολη –έχασε τον έφηβο γιο του από καρκίνο πριν από λίγα χρόνια–, μπορείς πάντα να περιμένεις το χαμόγελό του, μια ευγενική κουβέντα και, αν είσαι τυχερός, μια πρωινή αγκαλιά. Είναι ένας αληθινός θησαυρός, οπότε του συγχωρούμε την αιώνια αγάπη του για τους Μπόστον Ρεντ Σοξ*!

Η ανησυχία μας ήταν πως, αν κλείναμε τα γραφεία και σταματούσαν αυτές οι υπηρεσίες για μεγάλο διάστημα, ο Λούις και πολλοί άλλοι υπέροχοι υπάλληλοι θα έχαναν πιθανότατα τις δουλειές τους. «Ας συνεχίσουμε τη σταθερή πληρωμή των συμβολαίων, υπό τον όρο ότι οι εταιρείες θα κρατήσουν τους ανθρώπους που δουλεύουν για εμάς, ακόμη και όταν αυτοί δεν θα παρέχουν υπηρεσίες», είπα τότε. Και όλοι ένιωσαν ευχάριστα με αυτό. Το Τμήμα Προμηθειών μας ανέλαβε να διεκπεραιώσει την αποστολή, σε συνεργασία με όλες τις επιχειρήσεις εντός του ομίλου ώστε να πληρώνονται τα συμβόλαια όπου ήταν δυνατό. Αυτές οι αρχικές αποφάσεις αντιστοιχούσαν στην πρώτη προτεραιότητα που είχα καταγράψει: «Ασφάλεια και ευημερία των εργαζομένων». Ήμουν χαρούμενος επειδή, όπως άλλοι διευθυντές, ένιωθα μεγάλη ευθύνη για την υγεία και τις συνθήκες διαβίωσης των 90.000 εργαζομένων της Pfizer σε όλο τον κόσμο. Αισθανόμουν, όμως, ότι είχαμε επιπλέον ευθύνη ως μια εταιρεία με προϊόντα ιατρικής περίθαλψης εν μέσω υγειονομικής κρίσης. Οι εργαζόμενοί μας ανακα-

* Επαγγελματική ομάδα μπέιζμπολ, με έδρα τη Βοστώνη. (Σ.τ.Μ.)

λύπτουν, αναπτύσσουν και παράγουν φάρμακα για εκατοντάδες εκατομμύρια ασθενείς παγκοσμίως, ανθρώπους που εξαρτώνται από εμάς καθημερινά – όσους υποφέρουν από καρκίνους, καρδιακές παθήσεις ή αρθρίτιδα. Τα ερευνητικά κέντρα και τα εργοστάσια παραγωγής μας ανά τον κόσμο έπρεπε να παραμείνουν ανοιχτά. Είχα εκφράσει αυτό τον άμεσο φόβο στη δεύτερη προτεραιότητα. «Παροχή κρίσιμων φαρμάκων». Με ή χωρίς την COVID-19, οι άνθρωποι έπρεπε να παίρνουν τα φάρμακά τους. Ανησυχούσα για τις πιθανές ελλείψεις των αποθεμάτων, όπως ονομάζουμε την κατάσταση. Και ειδικά για τα νοσοκομεία. Αναμενόταν ότι θα δέχονταν πολλούς ασθενείς, και η Pfizer είναι ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές ενέσιμων νοσοκομειακών φαρμάκων στον κόσμο. Συζήτησα αυτό τον προβληματισμό με τον Φρανκ ντ' Αμέλιο, τον επί χρόνια οικονομικό διευθυντή μας, που έχαιρε μεγάλης εκτίμησης, του άρεσε να στρώνεται στη δουλειά και να λύνει τα προβλήματα. Έχοντας επίσης την ευθύνη να επιβλέπει την παραγωγή, με προειδοποίησε ότι οι ελλείψεις θα ήταν αναπόφευκτες. Η ζήτηση για αυτά τα φάρμακα θα ήταν 10 έως 50 φορές υψηλότερη, ενώ την ίδια στιγμή, με δεδομένους τους περιορισμούς λόγω COVID-19, θα ήταν δύσκολο να αυξήσουμε την παραγωγή. Συγκέντρωσα τότε την ομάδα μας ζητώντας να παραδώσουμε φάρμακα εν μέσω υγειονομικής κρίσης. Η αποτυχία δεν ήταν επιλογή. Αναγνώρισαν αμέσως την πρόκληση σαν να έμπαιναν σε κατάσταση πολέμου. Διαθέταμε εξάλλου από χρόνια ένα έτοιμο σχέδιο για τη διαχείριση κρίσης έχοντας υπόψη μας συνθήκες όπως η παρούσα. Η διεύθυνση παραγωγής είχε ήδη ενεργοποιήσει αυτό το σχέδιο και οι μονάδες μας λειτουργούσαν σε «Επίπεδο Ετοιμότητας 2», το οποίο προέβλεπε συγκεκριμένους περιορισμούς και ειδικά μέτρα ασφάλειας. Αποφασίσαμε να θέσουμε όλες τις μονάδες παραγωγής σε «Επίπεδο Ετοιμότητας 3». Μόνο οι απολύτως απαραίτητοι θα επιτρέ-

πονταν στις εγκαταστάσεις, ενώ θα εφαρμόζονταν πιο αυστηρές οδηγίες ασφάλειας. Στις επόμενες εβδομάδες η αφοσίωση των εργατών μας με εντυπωσίασε. Το ποσοστό απουσιών παρέμεινε κάτω από 3%. Ταυτόχρονα ένιωθα υπόχρεος απέναντι σε όλους τους εργατές που έπρεπε να εμφανίζονται καθημερινά στις μονάδες παραγωγής, ενώ οι υπόλοιποι δουλεύαμε από την ασφάλεια των σπιτιών μας. Σκέφτηκα ότι έπρεπε να δείξω με μια χειρονομία τη στήριξή μου προς αυτούς, και ζήτησα να επισκεφτώ μία από τις μονάδες για να εκφράσω την αλληλεγγύη μου. Το αίτημα απορρίφθηκε από τη διοίκησή τους. Η επικεφαλής του επιτελείου μου εκείνη την περίοδο, Ντεμπ Μανγκόνι, έμπιστη συνεργάτιδα επί χρόνια, μου τηλεφώνησε για τα νέα.

«Άλμπερτ, λένε ότι δεν πρέπει να πας».

«Γιατί;» απάντησα.

«Επειδή δεν θεωρείσαι απαραίτητος», είπε, και γέλασε.

Εκείνη τη στιγμή συνειδητοποίησα πόσο επαγγελματικά φέρονταν οι άνθρωποι αυτοί και ένιωσα σίγουρος ότι ήμασταν στον σωστό δρόμο.

Επιστρέφοντας στον «Κύκλο των Στόχων», ο χρόνος που είχαμε προβλέψει για τη συνάντηση έφτανε στο τέλος του, αλλά έπρεπε ακόμη να συζητήσουμε την πιο σημαντική ως προς τον αντίκτυπό της προτεραιότητα: τις νέες ιατρικές λύσεις εναντίον της COVID-19. Αμέσως μόλις δημοσιοποιήθηκε η γενετική αλληλουχία του ιού αρχίσαμε να ψάχνουμε στη βάση δεδομένων μοριακής βιολογίας τούς αντιικούς παράγοντες που ταίριαζαν. Εντοπίσαμε αρκετούς που μας έδιναν ελπίδες, αλλά χρειαζόμασταν περισσότερες δοκιμές. Επιπλέον, μόλις δύο ημέρες νωρίτερα, ο Μίκαελ κι εγώ είχαμε συμφωνήσει ότι θα δεσμευόμασταν στον Πρόεδρο των ΗΠΑ για την παραγωγή ενός εμβολίου. Συζητήσαμε και τα δύο: τη δυνατότητα για την

ανάπτυξη αντιικών θεραπειών και ενός νέου εμβολίου. Αλλά τα προγράμματα αυτά κοστίζουν πολλά χρήματα, τα οποία δεν προβλέπονται από τον προϋπολογισμό. Μας το θύμισε ο Φρανκ ντ' Αμέλιο και ρώτησε για τι ποσό μιλάμε. Θυμάμαι ακόμη την έκφραση του προσώπου του όταν ο Μίκαελ του είπε μια πρόβλεψη στο περίπου.

«Άουτς, Μίκαελ!» είπε ο Φρανκ καθώς σημείωνε τον αριθμό στο σημειωματάριό του.

Σαν να μην έφτανε αυτό, η Άντζελα Χουάνγκ, Πρόεδρος της Ομάδας Βιοφαρμακευτικής, εξέφρασε τον προβληματισμό της ότι τα λοκντάουν θα επηρέαζαν πολύ αρνητικά τις προβλεπόμενες ροές εσόδων μας. Η Άντζελα είναι επικεφαλής όλων των εμπορικών δραστηριοτήτων μας και ένα από τα στελέχη με την καλύτερη αντίληψη για τα πράγματα που γνωρίζω. Οπότε έλαβα υπόψη μου τις ανησυχίες της ότι αντιμετωπίζαμε τα δύο χειρότερα σενάρια για εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο. Όχι μόνο επρόκειτο να ξοδέψουμε περισσότερα απ' όσα άντεχε ο προϋπολογισμός μας, αλλά θα είχαμε και λιγότερα έσοδα απ' όσα είχαμε προβλέψει. Καθώς ερχόμασταν όλοι αντιμέτωποι με την πραγματικότητα των αριθμών ζήτησα τη γνώμη καθενός ξεχωριστά για το ζήτημα. Ένωσαν όλοι το ίδιο. Έπρεπε να προχωρήσουμε. Σε καταστάσεις όπως η δική μας, ενώ κινδύνευαν τόσες ζωές, τα οικονομικά υποχωρούν στη λίστα προτεραιοτήτων. Ήμουν περήφανος για όλους στην ομάδα μας κι έδειξα προς τον τοίχο με τις φωτογραφίες των αγαπημένων μας ασθενών λέγοντας:

«Είναι σαφές ότι αυτή τη φορά πρέπει να βαδίσουμε εκτός πεπατημένης. Αν πέσουμε έξω στον προϋπολογισμό της χρονιάς, κανείς δεν θα το θυμάται το επόμενο έτος. Αν χάσουμε την ευκαιρία να κάνουμε κάτι για τον κόσμο τώρα, όλοι θα το θυμόμαστε για πάντα».

Στο τέλος της συνάντησης πλησίασα καθένα από τα μέλη

της ομάδας και του ανέθεσα συγκεκριμένες ασχολίες με βάση όσα είχαμε συμφωνήσει. Ένιωθα την αποφασιστικότητά τους. Και οι συνεργάτες μου ένιωθαν ότι μπαίναμε μαζί στη μάχη. Ήταν η τελευταία φορά μέσα στο 2020 που συναντιόμασταν στον «Κύκλο των Στόχων», αλλά η προκαταρκτική εργασία μάς προετοίμασε για τον αγώνα που ξεκινούσε. Εκείνη η μέρα ήταν η αρχή του «μεγάλου άλματός» μας.

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

«**Η ΙΔΕΑ ΤΟΥ MOONSHOT**, του άλματος στο φεγγάρι, επανέρχεται στην εποχή μας. Η πρώτη γνωστή χρήση του όρου εντοπίζεται το 1949, όταν οι Αμερικανοί σχεδίαζαν την εξερεύνηση του Διαστήματος. Κατά σύμπτωση, ήταν και μια εποχή μεγάλης προόδου για τα εμβόλια: με τη δημιουργία του τριπλού DTP, το οποίο καταπολεμούσε τη διφθερίτιδα, τον τέτανο και τον κοκκύτη. Το εμβόλιο της πολιομυελίτιδας κυκλοφόρησε λίγα χρόνια αργότερα, το 1955. Αλλά η έννοια του moonshot καθιερώθηκε οριστικά τη δεκαετία του 1960, όταν ο πρόεδρος Κένεντι υποσχέθηκε πως ο άνθρωπος θα πετάξει ως το φεγγάρι και θα επιστρέψει με ασφάλεια στη Γη. Ο Κένεντι είπε ότι επέλεξε το φεγγάρι, όχι ως εύκολη, αλλά ως δύσκολη αποστολή: “Επειδή με αυτόν τον στόχο θα οργανώσουμε τις ενέργειές μας και θα μετρήσουμε τα όρια των δυνατοτήτων μας, επειδή είμαστε πρόθυμοι να αναλάβουμε αυτή την πρόκληση, επειδή δεν θέλουμε να την αναβάλουμε και επειδή σκοπεύουμε να την κερδίσουμε”.

...Όπως και το άλμα στο φεγγάρι του Κένεντι, το έργο μας να αναπτύξουμε ένα καινούργιο εμβόλιο κατά της Covid -19 ήταν όντως μια μεγάλη άσκηση στην επίλυση ενός προβλήματος. Μια άσκηση που μας επέτρεψε να μετονοιώσουμε σε πράξη την επιστημονική γνώση μας δεκαετίας μέσα σε εννέα μήνες και τα αποτελέσματα της οποίας διοχετεύονται σε διαφορετικά πεδία της επιστήμης επηρεάζοντας τη ζωή μας περισσότερο απ’ όσο φανταζόμασταν αρχικά. Οι εννέα μήνες για τους οποίους θα διαβάσετε σ’ αυτό το βιβλίο υπήρξαν οι πλέον απαιτητικοί της ζωής μου και εκείνοι που μου πρόσφεραν τη μεγαλύτερη επιβράβευση, τόσο σε προσωπικό όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Η ιστορία της επιτυχίας μας είναι η ιστορία τριών διαφορετικών παραμέτρων – της δύναμης που έχει η επιστήμη, της σημασίας που έχει για την κοινωνία ένας δραστήριος ιδιωτικός τομέας και των τεράστιων δυνατοτήτων της ανθρώπινης επινοητικότητας».



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ

www.psychogios.gr

ISBN: 978-618-01-4290-7



9 786180 142907

ΚΩΔ. ΜΗΧ. ΣΗΞ: 26120