

8

# Φάκελος

## Αλμπερτ Μπουρλά

# «Ο χρόνος είναι ζωή»: αυτός ήταν ο παράγοντας επιτυχίας»

Αποσπάσματα από το αυτοβιογραφικό βιβλίο «Moonshot», όπου ο διευθύνων σύμβουλος της Pfizer περιγράφει τον αγώνα δρόμου μέχρι να βρεθεί το εμβόλιο κατά του κορωνοϊού

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΜΑΡΘΑ ΚΑΪΤΑΝΙΔΗ

Ήταν ένας αγώνας δρόμου πρωτόγνωρος για την εταιρεία που τον ανέλαβε, για τον χώρο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, αλλά και για την ανθρωπότητα - από τις λίγες φορές που η λέξη δεν χάνει τη σημασία της λόγω κατάχρησης. Ο αγώνας εννέα μηνών της Pfizer (από τον Μάρτιο έως τον Δεκέμβριο του 2020) να «σχεδιάσει», να παρασκευάσει και να παραγάγει τα εμβόλια κατά της Covid-19 με την περίφημη τεχνολογία mRNA. Αυτίν που, όπως λέει χαρακτηριστικά ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Αλμπερτ Μπουρλά στο αυτοβιογραφικό βιβλίο «Moonshot», μπήκε ως λέξη στο σπίτι όλων και έγινε κομμάτι της καθημερινότητάς μας. Την ιστορία, τα πρόσωπα, τις δυσκολίες και τις λεπτομέρειες πίσω από αυτή τη μεγάλη προσπάθεια περιγράφει ο ίδιος ο Μπουρλά στο βιβλίο που από σήμερα κυκλοφορεί παγκοσμίως (στα ελληνικά από τις εκδ. Ψυχογίος, σε μετάφραση του συναδέλφου Δημήτρη Δουλαγερίδα και επιμέλεια των ιατρικών όρων από τη Μαρία Γαζούλη, καθηγήτρια Μοριακής Βιολογίας, ΕΚΠΑ). Με την άδεια του εκδοτικού οίκου «ΤΑ ΝΕΑ» δημοσιεύουν σήμερα δύο αποσπάσματα.

## Οκτώ χρόνια σε οκτώ μήνες

Ο Αλμπερτ Μπουρλά περιγράφει τις απαιτήσεις από τους συνεργάτες του και τα «διαλείμματα» της οικογενειακής ζωής

«Υστερα από μια κουραστική ημέρα, το Netflix επέτρεπε χαλάρωση και διάλειμμα από τις ατέλειωτες προπαρασκευαστικές συναντήσεις. Εβγαίνα τότε από το γραφείο μου, σταματούσα στην κουζίνα για να βάλω ένα ποτήρι κρύο Σαρντονέ, περνούσα στο καθιστικό, καθόμουν στον καναπέ και έβλεπα κάποιο επεισόδιο του «Game of Thrones» ή του γαλλικού κατασκοπευτικού θρίλερ «The Bureau». Στα παιδιά μας φαινόταν αστείο ότι η Μύριαμ κι εγώ πέφταμε με τα μούτρα στο «Gilmore Girls», μια δραματική κομεντί που μας θύμιζε ότι υπήρχαν κι άλλα προβλήματα στον κόσμο. Κάποιες φορές σταματούσα το επεισόδιο, έπαινα το κινητό και έμπαινα στο FaceTime για να συζητήσω μια ιδέα ή να λύσω ένα πρόβλημα με κάποιον συνεργάτη μου. Ή έγραφα μια σημείωση για την επόμενη μέρα.

Καλούσα επίσης φίλους στο σπίτι ή ζητούσα από τη σύζυγό μου να μου περιγράψει την ημέρα της. Ακόμη και τώρα, όταν νιώθω ότι πιάζω στη δουλειά, θυμάμαι πόσο σκληρά προσπαθεί εκείνη να μας φροντίσει όλους. Πάντα με το χαμόγελο και πάντα με θετική διάθεση. Όταν μιλάω γι' αυτήν στους κοντινούς μας φίλους

την περιγράφω σαν έναν συνδυασμό της Σουπεργούμαν με τη Μπτέρα Τερέζα.

Καθώς προχωρούσαν οι συναντήσεις αυξανόταν η περιέργεια, αλλά και η ανυπομονησία μου. Ενθουσιαζόμουν με τις λεπτομέρειες της τεχνολογίας αιχμής και έθετα συνεχώς ερωτήσεις για να την κατανοήσω. Κάποιες φορές έκανα ερωτήσεις κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, αλλά τις περισσότερες καλούσα έναν ειδικό για να μου εξηγήσει λεπτομέρειες ή να μου δώσει συγκεκριμένη ερμηνεία για ένα θέμα που συζητήθηκε. Το έκανα αυτό για να μη σπαταλήσω τον χρόνο των άλλων. Παράλληλα, δεν θεωρούσα καθόλου δεδομένα τα στάδια της διαδικασίας, αμφισβητώντας τις χρονικές προθεσμίες. Αν κάποιος έλεγε ότι χρειαζόμασταν εβδομάδες για κάτι, ρωτούσα γιατί δεν μπορούσε να γίνει σε δύο ημέρες. Η στάση αυτή ήταν ενοχλητική για ορισμένους, αλλά αρκετά γρήγορα η ομάδα συνήθισε να ετοιμάζει εκ των προτέρων λύσεις που έφερναν πιο κοντά τις προθεσμίες, ζητώντας συχνά μεγάλη επιπρόσθετη χρηματοδότηση. Το ζήτημα όμως δεν ήταν τα χρήματα. Ήταν ο χρόνος. Πολύ συχνά, όταν ενέκριναν τις επιπλέον επενδύσεις, έλεγα στην ομάδα «Ο χρόνος είναι ζωή», παραφράζοντας την έκφραση «Ο χρόνος είναι χρήμα». Υστερα από λίγες συναντήσεις ήταν σαφές σε όλους τι αναζητούσαμε.

Εκ των υστέρων πιστεύω ότι αυτή η στάση - «Ο χρόνος είναι ζωή» - ήταν ο

### Moonshot

Η Απίστευτη  
Κούρσα της Pfizer  
για τη Δημιουργία  
του Εμβολίου

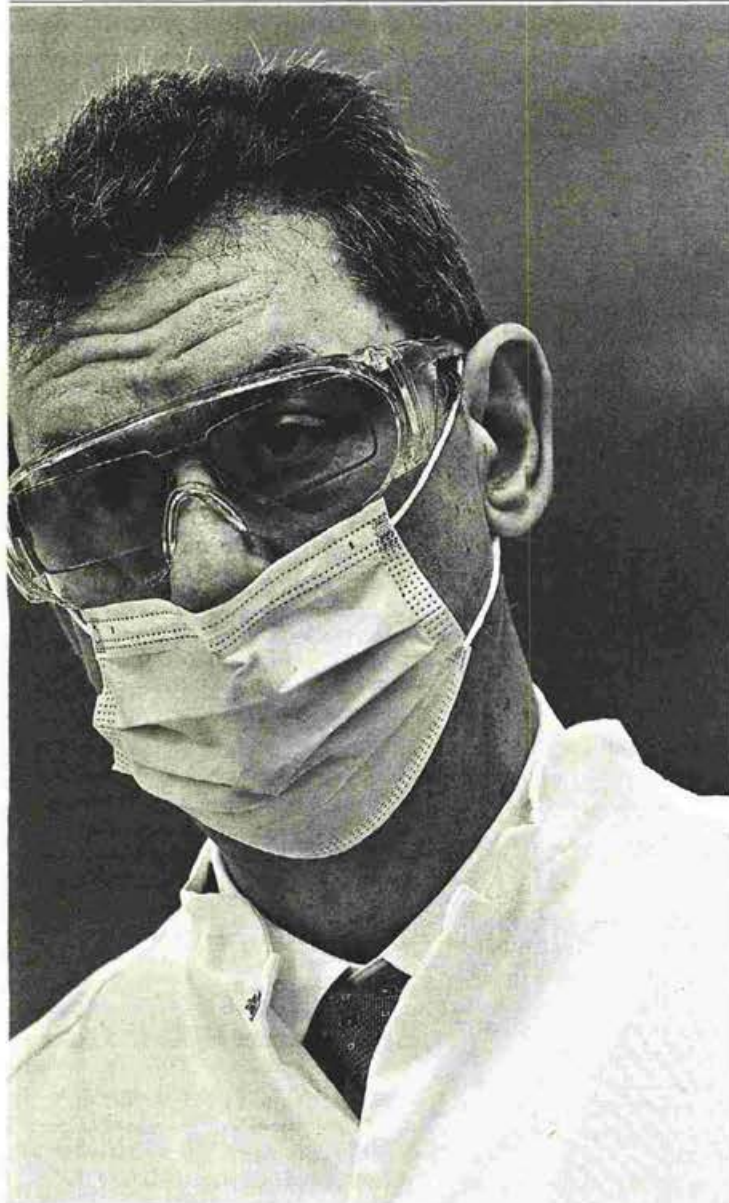


ΔΡ ΑΛΜΠΕΡΤ ΜΠΟΥΡΛΑ

Πρόεδρος και CEO της Pfizer







EPA JOHN THYS

## «Η πιο σημαντική πληροφορία στον κόσμο»

**Η στιγμή που ο Αλμπερτ Μπουρλά και η ομάδα της Pfizer μαθαίνουν το ποσοστό αποτελεσματικότητας του εμβολίου - 95,6% - από την επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομώνων**

«Ο Μπιλ Γκράμπερ, Αντιπρόεδρος Ερευνας και Κλινικής Ανάπτυξης Εμβολίων της Pfizer, είπε κάποια στιγμή: "Εχουμε καλά νέα. Η μελέτη πέτυχε. Η επιτροπή ανεξάρτητων εμπειρογνομώνων που ήλεγξε τα δεδομένα συστήνει θερμά να υποβάλουμε αμέσως αίτημα για Άδεια Χρήσης Εκτακτης Ανάγκης". "Θερμά" και "αμέσως" ήταν δύο ασυνήθιστα σημαίνουσες λέξεις γι' αυτή την επιτροπή. Κατά τη διάρκεια των δοκιμών μας χρησιμοποιούσαν πάντα λόγο προσεκτικό, μετρημένο και "χειρουργικό". Τώρα αισθανόμασταν τον ενθουσιασμό τους. Τίναχτήκαμε από τις καρέκλες μας και αρχίσαμε να πανηγυρίζουμε. Η Σάλι, ο Νταγκ και η Γιολάντα ούρλιαζαν. Κι εγώ ένιωθα σαν να πετούσα με φτερά πάνω από βουνά και πράσινες κοιλάδες. Μέσα σε λίγα λεπτά η Γιολάντα έφερε ένα μπουκάλι σαμπάνια που είχε βάλει νωρίτερα να παγώνει, περιμένοντας προφανώς το θετικό αποτέλεσμα. Τη στιγμή που κάναμε την πρόποση για εκείνη την υπέροχη μέρα θυμάμαι ότι το βλέμμα μου έπασε τους δύο φύλακες από την Προστασία Στελεχών της Pfizer που βρίσκονταν μαζί μας. Ήταν σιωπηλοί, ως συνήθως, αλλά είχαν συνειδητοποιήσει τι συνέβαινε, και ένιωθες πως ήταν πολύ συγκινημένοι. Ο ένας είχε σχεδόν δακρύσει.

Συνεχίσαμε να το γιορτάζουμε, αλλά δεν γνωρίζαμε το καλύτερο κομμάτι. Το μάθαμε ένα τέταρτο αργότερα, όταν δύο έμπειροι βιοστατιστικοί, ένας εκ των οποίων ήταν ο Σατρατζίτ Ροϊτσοντρί, ανακοίνωσαν το επίπεδο αποτελεσματικότητας στον Νταγκ κι εμένα. Είχαμε συμφωνήσει εκ των προτέρων ότι μόνο οι δυο μας θα μαθαίναμε το ακριβές μέγεθος, ώστε να αποφασίσουμε πώς θα διαχειριζόμασταν μια τόσο κρίσιμη πληροφορία. Οι άλλοι βγήκαν από την αίθουσα, ο Νταγκ κι εγώ συνδεθήκαμε σε άλλη βιντεοκλήση για να ακούσουμε το αποτέλεσμα. Σκεφτόμουν πως οτιδήποτε πάνω από 60% θα ήταν καλό. Ο βιοστατιστικολόγος, ωστόσο, μας είπε ότι "από τις 94 περιπτώσεις επιβεβαιωμένης COVID-19, οι 90 ανήκαν στην ομάδα του εικονικού εμβολίου". Ενίωσα σοκ και νόμιζα ότι παράκουσα... "Και ποιο είναι το ποσοστό αποτελεσματικότητας;" "95,6%, κύριε". Ο Νταγκ κι εγώ μείναμε αμίλητοι για δευτερόλεπτα. "Πόσο οριστικό είναι;" τον ρώτησα. "Η στατιστική αξία του είναι πολύ υψηλή" απάντησε ο ένας. "Δεν περιμένουμε ότι θα αλλάξει σημαντικά όταν θα συγκεντρώσουμε και τις 164 περιπτώσεις για να περάσουμε στην τελική καταμέτρηση".

Τους ευχαριστήσαμε, βγήκαμε από τη βιντεοκλήση και αλληλοκοιταχτή-

καμε με τον Νταγκ. Συνειδητοποίησα ότι πιθανότατα κρατούσαμε μυστική την πιο σημαντική πληροφορία στον κόσμο εκείνη τη στιγμή. Η ευθύνη ήταν μεγάλη.

"Τι κάνουμε από δω και πέρα;" τον ρώτησα.

"Η πληροφορία αυτή θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη δημόσια υγεία και θα επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι υγειονομικές Αρχές θα αντιμετωπίσουν την πανδημία. Πρέπει να την αποκαλύψουμε αμέσως".

Κούνησα το κεφάλι μου συμφωνώντας. Νωρίτερα είχα συζητήσει με τον Μονσίφ Σλαουί, επικεφαλής στην Επιχείρηση

"Warp Speed" (σ.σ.: υπό την ηγεσία του Ντόναλντ Τραμπ), ότι θα αποκαλύπταμε απλώς εάν υπήρχε επιτυχία ή αποτυχία χωρίς να δίνουμε συγκεκριμένο ποσοστό πριν από την τελική καταμέτρηση. Τον θυμάμαι να με διαβεβαιώνει ότι η Moderna θα έκανε ακριβώς το ίδιο. Ο προβληματισμός του ήταν ότι, αν δίναμε ποσοστό κατά τη διάρκεια της ενδιάμεσης ανάλυσης και, τελικά, προέκυπτε διαφορά ενός ή δύο μονάδων, θα προκαλούσαμε σύγχυση στον κόσμο. Σκεφτόμασταν βέβαια όλοι κάτι μεταξύ 50% και 70%. Τώρα γνωρίζαμε το ποσοστό που οι αξιωματούχοι της υγειονομικής περιθαλψής ανά τον κόσμο έπρεπε να μάθουν για να προετοιμαστούν. Ενα εμβόλιο με ποσοστό αποτελεσματικότητας 95,6% έφτανε στον κόσμο. Ήταν κάτι που άλλαζε ριζικά το τοπίο. Ο Νταγκ, προφανώς, ήξερε τι είχαμε συζητήσει.

"Τι νομίζεις για όσα είπαμε με τον Μονσίφ;" τον ρώτησα.

"Είναι πολύ σημαντική πληροφορία για όλες τις υγειονομικές Αρχές του πλανήτη", απάντησε. "Πρέπει να τη δημοσιοποιήσουμε".

Σκέφτηκα για μια στιγμή και του είπα: "Κι αν λέγαμε ότι γνωρίζουμε για απο-

τελεσματικότητα άνω του 90%; Εστω κι αυτό

θα έδινε στον κόσμο μια σαφή ένδειξη για το μέγεθός της χωρίς να αποκαλύπτουμε συγκεκριμένο ποσοστό, όπως συμφωνήσαμε με τον Μονσίφ".

"Θα είναι εντάξει", είπε.

Ανοιξαμε την πόρτα, και ο Νταγκ πέρασε στην άλλη αίθουσα για να καλέσει τον Μίκαελ, τη Σάλι και τη Γιολάντα. Κλείσαμε την πόρτα, και το πρώτο πράγμα που έκανα ήταν να θυμίσω στον Μίκαελ την πρόβλεψή του περί 70%. Κι ύστερα τους είπα τα νέα.

"Μίκαελ, είναι πάνω από 90%".

Ήταν κατάπληκτος, όπως όλοι στην αίθουσα. Πολύ απλά, δεν μπορούσαν να το πιστέψουν. Είπαμε ότι είχαμε μάθει το ακριβές ποσοστό, αλλά έπρεπε να σεβαστούμε τη συμφωνία με την Επιχείρηση "Warp Speed", οπότε αποφασίσαμε να ανακοινώσουμε ένα εύρος "πάνω από 90%". Ενίωσα έκπληξη λοιπόν όταν, λίγες εβδομάδες αργότερα, η Moderna ανακοίνωσε τα αποτελέσματα της δικής της ενδιάμεσης ανάλυσης αναφέροντας τον αριθμό 94,6%, κάτι που διέφερε απ' όσα καταλάβαμε την ώρα της συμφωνίας [...]

\*\*\*

Μετά τη συνάντηση του ΔΣ έπρεπε να κάνω άλλα δύο τηλεφωνήματα. Το πρώτο στον Δρα Πίτερ Μαρκς, Διευθυντή στο Κέντρο Βιολογικής Αξιολόγησης και Ερευνας του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων. Τον ενημέρωσα για όσα είχαν γίνει και έμεινε εκστατικός.

Στη συνέχεια τηλεφώνησα στον Δρα Τόνι Φάουτσι (σ.σ.: επικεφαλής της Ειδικής Ομάδας Κορωνοϊού του Λευκού Οίκου για την αντιμετώπιση της πανδημίας του COVID-19 στις ΗΠΑ). Το πρώτο που τον ρώτησα ήταν αν κάθεται κάπου. Ήξερε ότι περιμέναμε τα νέα για την αποκάλυψη των δεδομένων, οπότε έγινε πολύ νευρικός. Αργότερα μου είπε ότι, ακούγοντας την ερώτησή μου, περίμενε ή εξαιρετικά άσχημες ή εξαιρετικά καλές ειδήσεις.

"Ναι, κάθομαι. Πες μου, λοιπόν, σε παρακαλώ" απάντησε.

"Τόνι, είναι θετικό. Υπήρχαν συνολικά 94 περιπτώσεις, 90 στην ομάδα του εικονικού φαρμάκου και 4 για το εμβόλιο. Αποτελεσματικότητα 95,6%".

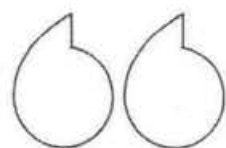
Ο Τόνι συνήθως είναι πολύ μετρημένος, αλλά εκείνη τη στιγμή τον κυριέυσε το συναίσθημα.

"Αλμπερτ, αυτό αλλάζει όλο το παιχνίδι" μου είπε με φωνή που έτρεμε.

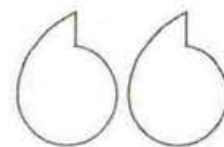
"Θα το ανακοινώσουμε αύριο" του είπα.

Ήμουν πολύ χαρούμενος για εκείνον. Όλους αυτούς τους μήνες είχε μείνει όρθιος καθώς δεχόταν χτυπήματα από τον Λευκό Οίκο ή το Υπουργείο Υγείας. Κατά καιρούς έμοιαζε να είναι η μόνη αξιοπίστη επίσημη φωνή σε όλη τη διάρκεια της κρίσης, το μόνο πρόσωπο που μπορούσαμε να εμπιστευτούμε όλοι. Τώρα ήξερε ότι είχε στα χέρια του εργαλεία για να αλλάξει την πορεία της πανδημίας».

πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για το πρόγραμμα. Το να θέτεις στόχους οραματικούς, στόχους που κανείς δεν έχει πετύχει στο παρελθόν, μπορεί να απελευθερώσει την ανθρώπινη δημιουργικότητα με πρωτοφανή τρόπο. Όταν ζητάς από ανθρώπους να πετύχουν σε οκτώ χρόνια κάτι που συνήθως απαιτεί δέκα, αντιμετωπίζουν μία πρόκληση, αλλά αναζητούν λύσεις μέσα στο υπάρχον πλαίσιο. Αν τους ζητήσεις να παραγάγουν 300 εκατομμύρια δόσεις αντί για 200 (η επίσης δυνατότητα παραγωγής μας εκείνη την εποχή), θα το θεωρήσουν δύσκολο, αλλά θα ψάξουν τις λύσεις για να βελτιώσουν την παραγωγή. Και όντως μπορεί να καταφέρουν κάτι καλύτερο ενεργώντας με αυτό τον τρόπο, αλλά συνήθως οι διαδικασίες βελτιώνονται με το πέρασμα των χρόνων και υπάρχει ένα όριο σε αυτό που μπορείς να πετύχεις. Στη δική μας περίπτωση, βέβαια, δεν ζήτησα να καταφέρουν κάτι σε οκτώ χρόνια, αλλά σε οκτώ μήνες. Δεν τους ζήτησα να δώσουν 300 εκατομμύρια δόσεις, αλλά τρία δισεκατομμύρια. Επέμενα μάλιστα ότι οι στόχοι αυτοί δεν σήκωναν διαπραγμάτευση. Ήταν εξ αρχής σαφές ότι οι σταδιακές βελτιώσεις δεν θα γίνονταν αποδεκτές. Έπρεπε να σκεφτούν από την αρχή τις διαδικασίες που θα ακολουθούσαν. Έπρεπε να τις ανασχεδιάσουν από το μηδέν και να φανούν δημιουργικοί σε κάθε βήμα μιας νέας φάσης. Και το έκαναν!».



**Είπε**  
*Στη δική μας περίπτωση, δεν ζήτησα να καταφέρουν κάτι σε οκτώ χρόνια, αλλά σε οκτώ μήνες. Δεν τους ζήτησα να δώσουν 300 εκατομμύρια δόσεις, αλλά τρία δισεκατομμύρια. Επέμενα μάλιστα ότι οι στόχοι αυτοί δεν σήκωναν διαπραγμάτευση*



**Είπε**  
*Και ποιο είναι το ποσοστό αποτελεσματικότητας; «95,6%, κύριε». Ο Νταγκ κι εγώ μείναμε αμίλητοι για δευτερόλεπτα. Συνειδητοποίησα ότι πιθανότατα κρατούσαμε μυστική την πιο σημαντική πληροφορία στον κόσμο εκείνη τη στιγμή. Η ευθύνη ήταν μεγάλη*