Biotechnologia w balansie: między kapitałem a prawdą biologiczną

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje fundamentalne napięcie między czasem biologii, który jest powolny i nieprzewidywalny, a czasem kapitału, dążącym do szybkich wyników kwartalnych. Autor ostrzega, że presja inwestorów na pewność i atrakcyjne narracje może prowadzić do unikania przełomowych, lecz ryzykownych projektów na rzecz bezpiecznych rozwiązań. W biotechnologii pośpiech ma szczególny ciężar moralny, gdyż błędy w badaniach bezpośrednio zagrażają zdrowiu pacjentów. Tekst podkreśla, że traktowanie wyników negatywnych jako klęski komunikacyjnej zamiast cennej informacji naukowej prowadzi do niebezpiecznego selektywnego widzenia danych. Prawdziwa innowacja wymaga czasu i akceptacji niepewności, bez których nauka staje się jedynie teatrem dla udziałowców.

The article analyzes the fundamental tension between biological time, which is slow and unpredictable, and capital time, which strives for quick quarterly results. The author warns that investor pressure for certainty and attractive narratives can lead to avoiding breakthrough but risky projects in favor of safer solutions. In biotechnology, haste carries a particular moral weight, as research errors directly threaten patient health. The text emphasizes that treating negative results as a communication failure rather than valuable scientific information leads to dangerous selective data perception. True innovation requires time and the acceptance of uncertainty; without these, science becomes merely theater for shareholders.

Artykuł analizuje systemowy kryzys współczesnej biotechnologii, która znalazła się w potrzasku między powolnym, nieprzewidywalnym rytmem biologii a agresywnym tempem kapitału spekulacyjnego. Autor stawia tezę, że dominacja krótkoterminowego zysku i kultury „liderów-celebrytów” prowadzi do niebezpiecznego prymatu atrakcyjnych narracji nad rzetelną nauką, co w najgorszym przypadku zagraża

bezpieczeństwu pacjentów. Tekst postuluje radykalną zmianę modelu finansowania na długoterminowy oraz przejście od abstrakcyjnej wyceny patentów ku realnej gospodarce biomedycznej (koncepcja BIOBUILD), zakładającej odbudowę materialnej infrastruktury produkcji i łańcuchów dostaw. Rozwiązaniem ma być zastąpienie charyzmatycznego przywództwa modelem instytucjonalnym, w którym fundamentem jest antynarcystyczna kultura prawdy, rygor metodologiczny oraz etyczne powiernictwo nad zdrowiem publicznym. To wezwanie do budowy przemysłu życia, który nie tylko odkrywa nowe terapie, ale posiada realną zdolność i moralną odwagę, by je bezpiecznie dostarczyć do pacjenta w świecie pełnym geopolitycznych i klimatycznych wstrząsów.

SŁOWA KLUCZOWE

biotechnologia | kapitał krótkoterminowy | prawda biologiczna | ryzyko poznawcze | horyzont finansowy | odporność poznawcza | BIOBUILD | inżynieria finansowa | mapa cierpienia | rytm biologii | etyka inwestowania | przywództwo instytucjonalne | kapitał narracyjny | innowacja inkrementalna | gospodarka biomedyczna

Konflikt między rytmem biologii a czasem kapitału

Biotechnologia funkcjonuje w osobliwym napięciu między czasem biologii a czasem kapitału. Biologia jest powolna, złożona i nieposłuszna wobec oczekiwań; bywa odporna na presję narracji. Kapitał z kolei bywa szybki, nerwowy, stadny – wrażliwy na opowieść i skłonny karać za niepewność, zanim ta zdąży stać się wiedzą. W normalnych warunkach między tymi dwoma porządkami mogłaby istnieć twórcza współpraca: nauka dostarczałaby możliwości, kapitał pozwalałby je przetestować, przemysł organizowałby skalę, a pacjent otrzymywałby terapię.

Problem zaczyna się wtedy, gdy kapitał przestaje służyć długiemu łukowi odkrycia i zaczyna wymuszać na biologii rytm prezentacji kwartalnej. Rozwój leku to jedno z najbardziej ryzykownych przedsięwzięć współczesnej gospodarki. Wymaga lat pracy, ogromnych nakładów, przejścia przez kolejne fazy badań, porażek, korekt i sporów metodologicznych, a także produkcji zgodnej z rygorami jakości oraz akceptacji regulatora. Levin widzi w wycofującym się kapitale jedno z głównych zagrożeń dla branży: gdy inwestorzy żądają szybkiej pewności, firmy zaczynają unikać projektów najtrudniejszych i najbardziej ryzykownych, choć potencjalnie przełomowych. Zamiast

mierzyć się z nieznanym, wybierają bezpieczne warianty znanego. Zamiast pytać, gdzie cierpienie jest największe, pytają, gdzie narracja inwestycyjna będzie najłatwiejsza do sprzedania.

Z punktu widzenia krótkiego horyzontu finansowego nie ma w tym nic dziwnego. Kapitał nie lubi ciszy. Nie lubi wyników niejednoznacznych. Nie lubi czekać, gdy konkurencja opowiada bardziej błyszczącą historię. Nie lubi mówić swoim udziałowcom, że projekt wymaga jeszcze lat cierpliwości i że najbardziej uczciwa odpowiedź brzmi: nie wiemy. Jednak biotechnologia bez „nie wiemy" staje się teatrem. Nauka zaczyna się właśnie tam, gdzie przyznajemy, że rzeczywistość nie została jeszcze rozpoznana. Jeśli system finansowy karze za samą niepewność, to w istocie nie karze błędu, lecz karze warunek poznania.

Tu odsłania się fundamentalna różnica między inwestowaniem w zwykły produkt technologiczny a inwestowaniem w biotechnologię. Oprogramowanie można poprawiać iteracyjnie po wdrożeniu, choć i tam lekkomyślność bywa kosztowna. W biologii błąd może wejść w ciało pacjenta. Organizm nie jest platformą testową w wersji beta. Nie można po prostu „wypchnąć aktualizacji", gdy terapia wywoła skutki uboczne lub okaże się nieskuteczna poza wąską grupą badanych. Właśnie dlatego pośpiech kapitału w biotechnologii ma inny ciężar moralny niż w wielu innych sektorach.

Zbyt wczesna pewność nie jest tu tylko błędną wyceną – może stać się błędną decyzją kliniczną. Biologia nie raportuje wyników zgodnie z kalendarzem giełdy. To zdanie powinno wisieć nad wejściem do każdej rady nadzorczej spółki biotechnologicznej, najlepiej dużą czcionką i bez ozdobników, by nikt nie pomylił go z dekoracją. Procesy życia mają własną gęstość. Mechanizm działający w modelu komórkowym może zawieść w organizmie. Efekt widoczny w krótkim okresie może zniknąć po dłuższej obserwacji. Obiecująca odpowiedź biologiczna może nie przełożyć się na korzyść kliniczną, a subpopulacja może zaciemnić obraz całości. Wczesny sygnał bezpieczeństwa bywa przypadkowy, ale może też być pierwszym śladem poważnego problemu.

Wszystko to wymaga czasu, który jest dziś najbardziej niedocenianą infrastrukturą nauki. Krótkoterminowy kapitał nie zawsze niszczy naukę poprzez brutalne nakazy fałszowania danych; częściej działa subtelniej. Wymusza język przesady, nagradza optymistyczne komunikaty i oczekuje, że każdy wynik będzie zapowiedzią większej historii. Zachęca do budowania firm wokół narracji „platformy", obiecującej nie jeden lek, lecz całą rodzinę przełomów. Tworzy presję, by negatywne wyniki opóźniać, łagodzić lub prezentować porażkę jako etap strategicznej transformacji. Oczywiście czasem taka transformacja jest realna. Innym razem jest tylko elegancką sztuką niepowiedzenia: hipoteza nie zadziałała.

W biotechnologii negatywny wynik powinien być traktowany jako informacja o rzeczywistości, tymczasem rynek często widzi w nim klęskę komunikacyjną. To jedna z najbardziej toksycznych

rozbieżności między nauką a finansami. Dla badacza uczciwie uzyskany wynik negatywny może oznaczać postęp: wiemy już, że ta ścieżka nie prowadzi do celu. Dla inwestora krótkoterminowego oznacza utratę wartości, dla menedżera zależnego od kursu akcji – zagrożenie pozycji, a dla zespołu presję, by znaleźć w danych coś, co wciąż da się „opowiedzieć".

W tym miejscu zaczyna się moralnie niebezpieczna strefa: niekoniecznie kłamstwa, lecz selektywnego widzenia. Jest ono bardziej ryzykowne niż jawna nieprawda, bo łatwiej je usprawiedliwić analizą subgrup czy szukaniem sygnałów w złożoności. Wszystko to może być prawdziwe, ale może też stać się metodą ratowania narracji przed dowodem. Różnica zależy od rygoru metodologicznego i gotowości do przyznania, że wynik nie wspiera pierwotnej tezy. W kulturze zdominowanej przez kapitał narracyjny najtrudniejszą cnotą jest zdolność powiedzenia: to nie działa wystarczająco dobrze. Cnota ta nie brzmi efektownie, ale chroni pacjentów i naukę przed wspólnym oszustwem entuzjazmu.

Należy jednak uważać, by nie popaść w tani antykapitalizm. Biotechnologia bez kapitału nie istnieje w skali potrzebnej pacjentom. Najlepsza hipoteza sama nie przejdzie przez produkcję i badania kliniczne. Laboratorium akademickie może odkryć mechanizm, lecz rzadko posiada zasoby, by przekształcić go w realną terapię.

Konieczność dopasowania horyzontu kapitału do rytmu biologii

Przemysł i inwestorzy są niezbędni. Kapitał w tej dziedzinie może być formą odwagi – gotowością do finansowania projektów, które mogą upaść, zanim przyniosą komukolwiek realną pomoc. Może być także przejawem społecznej wyobraźni, o ile rozumie, że długoterminowa wartość nie zawsze idzie w parze z krótkoterminową wyceną. Problemem nie jest zatem kapitał jako taki, lecz kapitał bez cierpliwości, bez pamięci o pacjencie i bez respektu dla biologicznej niepewności. Levinowskie wezwanie do wspierania długofalowej nauki długoterminowym kapitałem należy rozumieć właśnie w ten sposób.

Kluczem jest strukturalne dopasowanie źródeł finansowania do natury procesu badawczego. Jeśli rozwój terapii trwa dekadę lub dłużej, model nastawiony na szybkie wyjście z inwestycji będzie skłonny skracać drogę, sprzedawać obietnice lub przerzucać ryzyko na kolejnego nabywcę. Gdy inwestorzy są wynagradzani wyłącznie za krótkoterminową dynamikę portfela, naturalnie preferują projekty o przewidywalnej i łatwej historii. Jeśli natomiast zarządy spółek rozlicza się głównie z kursu akcji, zaczną myśleć jak opowiadacze, nie jak budowniczowie instytucji.

W tym miejscu pojawia się kwestia wykupów akcji własnych, dywidend i inżynierii finansowej, która w książce Levina stanowi element krytyki nadzoru korporacyjnego. Levin zauważa, że ogromne środki mogą być pompowane w działania podbijające wartość dla akcjonariuszy zamiast w realne badania, produkcję, odporność łańcuchów dostaw czy długoterminowe zdolności rozwojowe. Nie chodzi o to, by każdą dywidendę uznać za grzech, a każdy buyback za akt moralnej zdrady – taka ekonomia byłaby równie płytka, co slajdy z hasłem „innowacja". Chodzi o proporcje, kontekst i koszt alternatywny.

W branży, która publicznie uzasadnia wysokie ceny leków kosztami badań i ryzykiem innowacji, masowe kierowanie zasobów ku inżynierii finansowej budzi pytanie o spójność moralną. Jeśli firma deklaruje społeczeństwu konieczność utrzymywania wysokich cen w celu finansowania przyszłych terapii, a jednocześnie przeznacza wielkie środki na poprawę krótkoterminowych wskaźników kapitałowych, podcina zaufanie do własnej argumentacji. Pacjent nie musi znać niuansów finansów korporacyjnych, by rozpoznać ten dysonans. Państwo nie musi być wrogiem rynku, aby zapytać, czy system zachęt nie został źle ustawiony. Inwestor długoterminowy nie musi być filantropem, by rozumieć, że firma żyjąca z reputacji naukowej nie może odżywiać się głównie finansową kosmetyką. W biotechnologii bilans nie jest bowiem tylko dokumentem księgowym.

Kapitał krótkoterminowy zastępuje mapę cierpienia mapą płatności

To mapa priorytetów moralnych. Krótkoterminowość kapitału determinuje bowiem wybór chorób, które stają się przedmiotem intensywnych badań. Rynek naturalnie faworyzuje obszary z dużą populacją pacjentów, wysoką zdolnością płatniczą, przewidywalną ścieżką regulacyjną i możliwością ochrony patentowej. Jest to mechanizm zrozumiały, lecz nie neutralny.

Choroby rzadkie, schorzenia dotykające ubogich populacji, antybiotykooporność, przygotowanie pandemiczne czy terapie wymagające złożonej infrastruktury często pozostają niedofinansowane, mimo ogromnego znaczenia społecznego. Jeśli decyzje zostaną oddane wyłącznie logice opłacalności, mapa badań nie będzie mapą cierpienia, lecz mapą zdolności płacenia. W medycynie przyjęcie tego za jedyną zasadę jest moralnie nie do obrony. W tym miejscu rola państwa i instytucji międzynarodowych staje się niezastąpiona.

Mogą one tworzyć zachęty dla obszarów pomijanych przez rynek, finansować badania podstawowe, gwarantować zakupy czy wspierać partnerstwa publiczno-prywatne, projektując mechanizmy nagradzające realną wartość zdrowotną, a nie tylko wolumen sprzedaży. Mogą również wymagać

większej przejrzystości kosztów i wyników. Państwo musi jednak działać kompetentnie, unikając populistycznego odruchu karania „wielkiej farmacji" za wszystko naraz. Polityka cenowa pozbawiona zrozumienia ryzyka innowacji może zdusić inwestycje, natomiast polityka innowacyjna ignorująca kwestie dostępu stworzy luksusowe terapie dostępne dla nielicznych.

Dobre państwo musi umieć trzymać w jednej dłoni kalkulator, a w drugiej sumienie. Kapitał długoterminowy nie oznacza braku dyscypliny – przeciwnie, może on wymagać rygoru większego niż spekulacja. Spekulacja pyta: czy narracja pozwoli zwiększyć wycenę do następnej rundy? Kapitał długoterminowy pyta: czy organizacja buduje trwałą zdolność odkrywania, testowania i dostarczania terapii?

Spekulacja goni za efektem; kapitał długoterminowy interesuje się systemem. Spekulacja śledzi komunikat; kapitał długoterminowy bada kulturę prawdy, jakość danych, kompetencje zespołu, odporność łańcucha dostaw oraz uczciwość wobec pacjentów. Paradoks polega na tym, że dopiero taki kapitał naprawdę rozumie ryzyko. Inwestor krótkoterminowy często go nie redukuje, lecz przenosi na innych, uciekając przed momentem rozliczenia. Jednym z najbardziej destrukcyjnych skutków tego „kapitału nerwowego" jest standaryzacja odwagi. Firmy zaczynają wybierać projekty, które wyglądają wystarczająco innowacyjnie, by przyciągnąć uwagę, ale nie na tyle ryzykownie, by przestraszyć rynek. Powstaje przemysł umiarkowanych przełomów: terapii podobnych do istniejących i modyfikacji znanych mechanizmów – projektów atrakcyjnych narracyjnie, lecz niekoniecznie odpowiadających najtrudniejszym potrzebom. Oczywiście innowacja inkrementalna bywa cenna; czasem niewielka poprawa bezpieczeństwa czy tolerancji leku znacząco zmienia życie pacjenta.

Finansowanie kształtuje rytm poznawczy i jakość prawdy

Problem zaczyna się wtedy, gdy cały system nagród przesuwa się od odwagi poznawczej ku bezpiecznej imitacji opowiedzianej językiem rewolucji. W biotechnologii prawdziwa odwaga często wygląda mało widowiskowo. To decyzja o finansowaniu badań dłużej, niż chciałby rynek; zgoda na publikację trudnych wyników czy kontynuacja prac nad obszarem pozbawionym modnego potencjału medialnego. To inwestycja w produkcję i jakość, których nie da się łatwo sprzedać jako narracji wzrostu. To odmowa podbijania oczekiwań tam, gdzie dane są jeszcze wątłe. To przyjęcie, że firma ma przetrwać nie jako maszyna do komunikatów, lecz jako instytucja zdolna do uczenia się. Odwaga finansowa w biotechnologii nie polega na większej skłonności do hazardu, lecz na rozumieniu różnicy między ryzykiem poznawczym a ryzykiem cynicznej obietnicy.

Kapitał wpływa również na kulturę pracy wewnątrz firm. Gdy finansowanie zależy od kolejnego kamienia milowego, rundy czy prezentacji, presja przenika do laboratoriów. Naukowcy zaczynają czuć, że wynik jest potrzebny nie tylko prawdzie, ale i przetrwaniu organizacji. Menedżerowie pytają już nie tylko o to, co mówią dane, ale jak zostaną one odebrane. Działy komunikacji uczą się osładzać niepewność, a zarządy dawkować informacje. W takiej atmosferze nawet uczciwi ludzie mogą stopniowo przesuwać granice – nie dlatego, że są źli, lecz dlatego, że system nagradza ich za zbyt szybkie domykanie rzeczywistości w opowieść. To właśnie „cicha korozja": moment, w którym pytanie „co jest prawdą?" zostaje zastąpione pytaniem „co dobrze wypadnie na rynku?". Nie trzeba od razu fałszować badań. Wystarczy, że prawda stanie się mniej atrakcyjna organizacyjnie niż dobra wiadomość; że człowiek zgłaszający wątpliwości zacznie być traktowany jak hamulcowy; że porażkę będzie się opakowywać tak długo, aż przestanie wyglądać jak porażka. Nauka nie ginie wtedy w płomieniach. Zaczyna oddychać coraz płycej.

Kapitał krótkoterminowy sam pada ofiarą własnych złudzeń. Finansując hype, tworzy bańki, które pękając niszczą nie tylko wyceny, ale i zaufanie do całych klas technologii. Po okresach przesadnego entuzjazmu przychodzi czas przesadnej awersji. Projekty wartościowe cierpią razem z projektami-wydmuszkami. Młode firmy tracą finansowanie nie dlatego, że ich nauka jest gorsza, lecz dlatego, że rynek odreagowuje własną łatwowierność. W ten sposób kapitał stadny najpierw pompuje nierealne oczekiwania, a potem karze rzeczywistość za to, że nie dorosła do fantazji. Pacjent patrzy z boku na ten taniec i ma prawo zapytać: czyje zdrowie jest tu właściwie stawką?

Rozwiązaniem nie jest usunięcie ryzyka – bez niego nie ma biotechnologii. Rozwiązaniem jest uczciwe rozłożenie ryzyka i nazwanie go po imieniu. Inwestor powinien wiedzieć, że finansuje niepewność, a nie obietnicę pewnego cudu. Firma powinna otwarcie mówić, co wie, czego nie wie i jakie są scenariusze porażki. Regulator powinien wymagać danych adekwatnych do ryzyka, a państwo wspierać obszary, w których rynek nie widzi opłacalności, choć społeczeństwo dostrzega ogromną potrzebę. Pacjent natomiast powinien otrzymywać informację wolną zarówno od straszenia, jak i reklamy. Wszyscy uczestnicy systemu powinni przestać udawać, że niepewność jest wstydliwą wadą – jest ona tworzywem tej dziedziny. Finansowanie biotechnologii wymaga zatem nowej etyki inwestowania. Nie chodzi o moralizowanie nad arkuszem kalkulacyjnym, lecz o zrozumienie, że w pewnych sektorach sposób finansowania wpływa na jakość prawdy. Jeśli źle finansujemy media, otrzymujemy pogoń za kliknięciem. Jeśli źle finansujemy naukę, otrzymujemy pogoń za publikacją. Jeśli źle finansujemy biotechnologię, otrzymujemy pogoń za komunikatem o przełomie. W każdej z tych dziedzin pieniądz nie tylko zasila instytucję, ale kształtuje jej rytm poznawczy.

Pytanie nie brzmi więc, czy biotechnologia potrzebuje kapitału, lecz jaki kapitał potrafi współistnieć z prawdą biologiczną? Długoterminowy kapitał powinien akceptować, że wartość w biotechnologii powstaje także przez niewidzialne akty: rezygnację ze złej hipotezy, poprawę protokołu, wzmocnienie kontroli jakości, zbudowanie zdolności produkcyjnej, rozwój zespołu, pogłębienie relacji z regulatorami czy transparentne raportowanie ryzyka.

Prawdziwa biotechnologia wymaga akceptacji biologicznej prawdy

Efektów tych działań nie zawsze widać w nagłówkach i nie zawsze przekładają się one natychmiast na wzrost kursu. To jednak one decydują o tym, czy firma jest organizacją zdolną dostarczyć lek, czy jedynie obietnicę leku. Instytucje finansowe, które tego nie rozumieją, inwestują nie w biotechnologię, lecz w jej narracyjne cienie.

Konieczna jest zmiana podejścia zarządów i rad nadzorczych. To one powinny uświadamiać inwestorom, że nie każda cisza oznacza porażkę, nie każdy negatywny wynik jest katastrofą, a opóźnienie nie zawsze wynika z niekompetencji – podobnie jak wzrost wyceny nie musi być dowodem realnej wartości. Rada nadzorcza nie może pełnić roli chóru uspokajającego rynek; powinna być przestrzenią, w której kwestie kapitałowe spotykają się z pytaniem o misję. Należy rozstrzygnąć, czy finansujemy naukę, czy jej marketing, i czy wzmacniamy zdolność firmy do przetrwania, czy jedynie poprawiamy obraz w bieżącym kwartale. Kluczowe jest również to, czy menedżerowie są wynagradzani za realny postęp terapeutyczny, czy za sprawność w zarządzaniu oczekiwaniami.

Organizacja musi wiedzieć, po której stronie stanąć w razie konfliktu między atrakcyjnym komunikatem a trudną prawdą. Biotechnologia potrzebuje inwestorów rozumiejących, że cierpliwość nie jest brakiem ambicji, oraz menedżerów świadomych, że dobra opowieść bez dobrych danych jest długiem moralnym. Wymaga państwa odróżniającego regulacyjną troskę od populistycznej zemsty i społeczeństwa, które rozumie, że lek nie powstaje w tempie oczekiwania na przesyłkę. Potrzebuje mediów, które nie pomylą każdego komunikatu spółki z nową epoką medycyny, oraz kultury, w której porażka badawcza nie jest automatyczną hańbą, o ile została uczciwie zaprojektowana i opisana.

Kapitał uciekający przed niepewnością paradoksalnie niszczy własne źródło przyszłej wartości. Największe przełomy rzadko rodzą się w strefie komfortu. Nauka o życiu wymaga wejścia w obszary ciemne, kosztowne i niewdzięczne; pracy nad chorobami bez obietnicy natychmiastowego rynku

oraz finansowania platform, które mogą zawieść. Wymaga lat, w których z zewnątrz niewiele widać. Kapitał żądający jedynie pewności otrzyma imitację, a szukający tylko szybkiej historii – opowieść.

Jeśli jednak chce prawdziwej biotechnologii, musi zaakceptować fakt, że prawda biologiczna bywa wolna, kosztowna i odporna na presję. Ta diagnoza prowadzi naturalnie ku zagadnieniu realnej gospodarki. Nawet jeśli kapitał okaże się cierpliwy, a badania przyniosą wynik, terapia nie istnieje w pełni, dopóki nie można jej wyprodukować, przechować i podać pacjentowi. Patent nie leczy. Slajd nie leczy. Komunikat giełdowy nie leczy.

Leczy lek, a nie patent: konieczność powrotu do materialnej infrastruktury

Leczy substancja, komórka, wektor, szczepionka, urządzenie lub procedura – coś fizycznego, wytworzonego w konkretnym miejscu, przez określonych ludzi, z konkretnych materiałów i pod ścisłym rygorem jakości. Biotechnologia, która zapomina o fabrykach, łańcuchach dostaw, energii, szkle, stali, operatorach i zapasach, staje się bogata w idee, lecz biedna w zdolność ratowania życia. To prowadzi nas do BIOBUILD: powrotu od abstrakcyjnej wyceny ku realnej gospodarce biomedycznej.

W biotechnologii łatwo ulec złudzeniu, że kluczowe procesy zachodzą w sferze niematerialnej: w patencie, algorytmie, publikacji, portfolio własności intelektualnej, wycenie spółki, prezentacji dla inwestorów czy obietnicy platformy terapeutycznej. Ten język jest elegancki, czysty i wygodny – idealnie wpisuje się w świat kapitału. Ma jednak jedną wadę: odrywa myślenie o leczeniu od fizycznej rzeczywistości, bez której żaden lek nie trafi do pacjenta.

Terapia nie istnieje wyłącznie jako idea; musi zostać wyprodukowana. Wymaga surowców, ludzi, energii, szkła, stali, reaktorów, systemów jakości, transportu, chłodni, procedur, audytów i odpornego łańcucha dostaw. Patent nie leczy. Leczy lek, który można bezpiecznie wytworzyć, dostarczyć i podać. Tu zaczyna się sens koncepcji BIOBUILD, rozumianej jako wezwanie do odbudowy realnej gospodarki biomedycznej w państwach demokratycznych oraz u ich sojuszników.

Levinowska diagnoza jest prosta i brutalna: kraje zachodnie stały się w wielu obszarach bogate w patenty, a biedne w fabryki. Przez dekady produkcję leków, składników aktywnych i infrastrukturę biomedyczną traktowano jako zaplecze techniczne, które należy optymalizować przede wszystkim pod kątem kosztów. Efektem było przesuwanie produkcji do krajów tańszych, często odległych, a niekiedy obciążonych ryzykiem geopolitycznym, regulacyjnym lub strategicznym.

W normalnych czasach wyglądało to na efektywność. W czasie kryzysu okazało się kruchością. To jedna z najważniejszych lekcji współczesnej gospodarki: efektywność liczona wyłącznie w arkuszu kalkulacyjnym bywa elegancką nazwą dla strategicznego zaniedbania. System może wydawać się tani, dopóki działa; może być chwalony za lean management, globalną optymalizację i minimalizację zapasów. Jednak gdy pojawia się pandemia, wojna, blokada transportowa czy presja polityczna, okazuje się, że oszczędności kupiono za cenę odporności.

W biotechnologii ta cena nie jest abstrakcyjna. Może oznaczać brak leku onkologicznego, przerwanie terapii, racjonowanie dostaw lub całkowitą zależność państwa od decyzji rządu, który traktuje zdrowie jako narzędzie nacisku.

Realna gospodarka wraca wtedy jak upomniany wierzyciel. Przez lata mówiono o gospodarce wiedzy, własności intelektualnej i cyfryzacji. Wszystko to pozostaje ważne, ale gdy trzeba wytworzyć substancję czynną, napełnić fiolkę, utrzymać temperaturę i dostarczyć terapię do szpitala, okazuje się, że materialność świata nigdzie nie zniknęła. Biotechnologia jest nauką wysoką, lecz stoi na bardzo konkretnym gruncie: potrzebuje laboratoriów, fabryk i ludzi biegłych w złożonych procesach produkcyjnych. Kto zapomina o tej materialności, buduje medycynę z mgły.

BIOBUILD jest odpowiedzią na to zapomnienie. Nie jest programem nostalgicznego powrotu do gospodarki kominów czy muzealnego snu o autarkii. Nie chodzi o to, by każde państwo produkowało wszystko samo i zamykało granice. Chodzi o coś bardziej dojrzałego: budowę odpornej, zdywersyfikowanej i strategicznie przemyślanej infrastruktury biomedycznej, która nie załamuje się przy pierwszym wstrząsie. To globalna współpraca bez naiwności; handel, który nie myli najniższej ceny z bezpieczeństwem narodowym.

Levinowskie hasło „dostawy to moralny obowiązek” należy rozumieć dosłownie. W biotechnologii łańcuch dostaw nie jest problemem magazynu, lecz częścią etyki zdrowia publicznego. Jeśli firma projektuje terapię, której nie potrafi dostarczyć w kryzysie, jej obietnica jest niepełna. Jeśli państwo uzależnia krytyczne leki od jednego regionu lub zakładu, prowadzi politykę ryzyka, a nie oszczędności. Jeśli system refundacji nagradza wyłącznie najniższą cenę, ignorując wiarygodność dostaw, sam tworzy warunki przyszłego braku.

Tani lek, którego nie ma, jest najdroższym lekiem świata. Przykład winkrystyny – taniego leku w chemioterapii dziecięcej, którego braki obnażyły kruchość łańcuchów dostaw – jest tu kluczowy. Dotyczy on bowiem nie luksusowej terapii przyszłości, lecz podstawowego leku ratującego życie. Pokazuje to, że problem realnej gospodarki biomedycznej dotyczy także starych, znanych leków, które przestają być opłacalne i znikają z systemu dokładnie wtedy, gdy pacjenci najbardziej ich potrzebują.

Innowacja to także odporność systemu produkcji

Innowacja bez utrzymania podstaw jest jak budowa wieżowca na podmytych fundamentach: efektowna do pierwszego pęknięcia. BIOBUILD wymaga zatem poszerzenia definicji innowacji. Nie sprowadza się ona wyłącznie do odkrycia nowego mechanizmu działania czy stworzenia nowej platformy terapeutycznej. Innowacją może być także zaprojektowanie odpornego systemu produkcji. Może nią być dywersyfikacja dostaw, budowa rezerw, rozwój lokalnych kompetencji oraz skrócenie zależności od ryzykownych jurysdykcji. To także usprawnienie jakości, wypracowanie zdolności do szybkiego zwiększenia produkcji w obliczu kryzysu oraz powiązanie biotechnologii z polityką edukacyjną, energetyczną i bezpieczeństwa.

Odporność systemu jako inwestycja w bezpieczeństwo

To mniej widowiskowe niż konferencja o przełomie, ale w chwili próby ważniejsze niż najpiękniejsza prezentacja. Współczesna gospodarka zbyt długo nagradzała niewidzialność zaplecza. Fabryka była kosztem. Operator, magazyn i zapas – również. Drugi dostawca, kontrola jakości czy lokalizacja w bezpieczniejszym, choć droższym państwie, traktowane były w ten sam sposób. A potem przychodził kryzys i okazywało się, że każdy z tych wydatków był w istocie składką na odporność. Problem polegał na tym, że składka była widoczna co kwartał, a korzyść ujawniała się dopiero w katastrofie, której udało się uniknąć. Systemy finansowe słabo wyceniają uniknięte tragedie; nie ma uroczystych komunikatów giełdowych z okazji braku dramatu. A jednak cywilizacja trwa właśnie dzięki takim „niezdarzeniom”. BIOBUILD wymaga więc zmiany rachunku ekonomicznego. Najniższa cena nie może być jedynym kryterium w obszarze krytycznych leków i technologii biomedycznych.

Trzeba uwzględniać koszt braku, zależności i opóźnienia; cenę geopolitycznego szantażu, przerwanej terapii czy utraconego zaufania oraz koszt odbudowy zdolności, gdy już zostaną one utracone. To, co w krótkim okresie wydaje się droższe, w dłuższej perspektywie może okazać się tańsze, jeśli zapobiega awarii systemowej. BIOBUILD jest koncepcją grubej efektywności: mniej elegancką w arkuszu kalkulacyjnym, ale bardziej racjonalną w świecie pandemii, wojen, susz, powodzi, cyberataków i reżimów gotowych traktować zależność gospodarczą jako broń. Szczególnie istotny jest tu wymiar geopolityczny. Biotechnologia stała się jednym z pól strategicznej konkurencji państw. Nie chodzi już tylko o prestiż naukowy czy zyski firm, lecz o zdolność państwa do ochrony własnej populacji, reagowania na kryzysy, utrzymania dostępu do terapii, wspierania gospodarki i uczestniczenia w międzynarodowych koalicjach technologicznych. Państwo, które nie posiada zdolności produkcji krytycznych leków, szczepionek, diagnostyki i komponentów

biomedycznych, może dysponować pięknymi strategiami zdrowia publicznego, ale w kryzysie będzie petentem. A petent w świecie napięć geopolitycznych szybko odkrywa, że zdrowie obywateli może zależeć od cudzych priorytetów. Nie oznacza to jednak, że każde przeniesienie produkcji za granicę było błędem ani że Chiny czy Indie należy opisywać wyłącznie językiem zagrożenia. Takie uproszczenie byłoby niepoważne.

Globalny rozwój produkcji farmaceutycznej pozwolił obniżyć ceny wielu leków, zwiększyć skalę dostaw i włączyć do systemu ogromne kompetencje technologiczne. Problemem nie jest sama globalizacja, lecz jej bezrefleksyjna, monokulturowa wersja: koncentracja zależności, brak zapasów, ślepa wiara w nieprzerwany handel, ignorowanie różnic ustrojowych i niedocenianie ryzyka politycznego. BIOBUILD nie postuluje odcięcia się od świata. Mówi raczej: nie budujmy zdrowia publicznego na założeniu, że świat zawsze będzie uprzejmy. Z tego powodu w koncepcji BIOBUILD pojawia się zasada zbieżności wartości. Lokalizacja produkcji nie jest moralnie i politycznie neutralna, zwłaszcza gdy chodzi o dobra krytyczne. Państwa demokratyczne mają powody, by utrzymywać kluczowe elementy łańcucha biomedycznego na własnych terytoriach lub w sieciach sojuszniczych, gdzie obowiązują wspólne standardy prawa, przejrzystości, jakości i odpowiedzialności. Nie chodzi o moralną wyższość deklarowaną z podium, lecz o przewidywalność instytucjonalną. W sytuacji kryzysowej liczy się nie tylko cena kontraktu, ale to, czy partner respektuje zasady, czy można dochodzić roszczeń, czy dane są wiarygodne i czy polityka nie użyje dostaw jako dźwigni nacisku. BIOBUILD powinien być także projektem edukacyjnym. Levin podkreśla, że ludzie są częścią infrastruktury. To zdanie trzeba potraktować bardzo poważnie.

BIOBUILD to ekosystem kompetencji, bezpieczeństwa i odporności materialnej

Fabryka biomedyczna nie jest automatem, który wystarczy kupić, postawić i podłączyć do prądu. Potrzebuje operatorów, inżynierów, biologów, chemików, specjalistów od jakości, logistyków, audytorów, techników, informatyków, prawników regulacyjnych, menedżerów ryzyka oraz ludzi rozumiejących kulturę bezpieczeństwa. Odbudowa realnej gospodarki biomedycznej wymaga zatem szkół, uczelni, programów zawodowych, laboratoriów szkoleniowych, stabilnych ścieżek kariery i społecznego szacunku dla kompetencji technicznych. Bez ludzi fabryka jest tylko drogim budynkiem z ambicją.

Jest to szczególnie istotne w Europie Środkowej, w tym w Polsce, gdzie dyskusja o innowacjach często przeskakuje od razu do startupów, patentów, grantów i centrów badawczo-rozwojowych, pomijając żmudne pytanie o przemysłową zdolność wykonania. Lubimy mówić o kreatywności, lecz

rzadziej o jakości procesu. Mówimy o aplikacjach, ale mniej o walidacji. Preferujemy strategie, gorzej natomiast znosząc konserwację maszyn, szkolenie operatorów czy stabilność regulacyjną. Tymczasem nowoczesna biogospodarka nie powstaje z samej deklaracji chęci bycia innowacyjnym. Powstaje wtedy, gdy państwo, uczelnie, przemysł i kapitał cierpliwie budują cały ekosystem: od badań podstawowych po produkcję, od laboratorium po logistykę, od regulacji po eksport.

BIOBUILD jest również projektem bezpieczeństwa biologicznego. Im większa zdolność produkcji i manipulacji systemami biologicznymi, tym większa odpowiedzialność za ich zabezpieczenie. Fabryki, laboratoria i platformy biologiczne muszą być projektowane nie tylko pod kątem efektywności, ale także odporności na nadużycia, cyberataki, błędy proceduralne, skażenia, nieuprawniony dostęp i ryzyka podwójnego zastosowania. Biologia syntetyczna, praca z patogenami, technologie wektorowe czy zaawansowane systemy produkcji biologicznej mogą służyć leczeniu, lecz w złych rękach stają się źródłem zagrożenia.

Bezpieczeństwo nie może być doczepione na końcu jak kłódka do otwartych drzwi. Musi być wbudowane. Wbudowane bezpieczeństwo to przede wszystkim kultura, a nie tylko procedura. Procedura jest niezbędna, ale bez kultury pozostaje martwym papierem. Ludzie muszą rozumieć, że zgłaszanie incydentów jest obowiązkiem, a nie zdradą zespołu. Muszą wiedzieć, że skracanie ścieżek w produkcji biologicznej to nie spryt, lecz ryzyko systemowe. Muszą mieć prawo zatrzymać proces, gdy dostrzegą zagrożenie, i być szkoleni nie tylko z instrukcji, ale z myślenia o konsekwencjach. W biotechnologii błąd jakościowy nie jest wyłącznie stratą partii produktu – może oznaczać zagrożenie dla pacjentów i reputacji całego systemu. Dlatego BIOBUILD bez biosecurity byłby tylko industrializacją ryzyka.

Kolejnym wymiarem jest odporność klimatyczna. Produkcja biomedyczna wymaga stabilnej energii, czystej wody, kontrolowanych temperatur, bezpiecznej logistyki i niezawodnych obiektów. Powodzie, fale upałów, susze, pożary, ekstremalne zjawiska pogodowe czy przerwy w dostawach prądu nie są już egzotycznymi wyjątkami, lecz elementami planowania strategicznego. Fabryka leku, która nie jest odporna na klimat, może stać się w przyszłości pięknie zaprojektowanym punktem awarii. BIOBUILD powinien więc łączyć politykę zdrowotną, przemysłową, energetyczną i klimatyczną. W przeciwnym razie będziemy budować infrastrukturę przyszłości według map ryzyka z przeszłości.

Państwo ma w tym projekcie rolę szczególną, której nie może sprowadzić do konferencji prasowej o „strategicznej branży". Jeżeli biotechnologia jest strategiczna, trzeba to odzwierciedlić w zamówieniach publicznych, ulgach podatkowych, gwarancjach kredytowych, polityce lokalizacyjnej, inwestycjach w kadry, wsparciu dla produkcji krytycznych składników, inteligentnych rezerwach, partnerstwach z sojusznikami i stabilnych regulacjach. Państwo powinno premiować wiarygodność

dostaw, dywersyfikację i jakość, a nie wyłącznie najniższą cenę. Powinno też odróżniać prawdziwą politykę przemysłową od rozdawnictwa dotacji zależnego od siły kontaktów. BIOBUILD wymaga państwa kompetentnego, a nie głośnego.

Firmy również muszą zmienić sposób myślenia. Ryzyko łańcucha dostaw nie może być sprawą działu operacyjnego omawianą marginalnie pod koniec prezentacji; powinno stać się stałym punktem obrad zarządów i rad nadzorczych. Kto produkuje? Gdzie? Z jakich surowców? Jakie są alternatywy? Ile trwa odtworzenie dostaw? Jakie jurysdykcje kontrolują krytyczne komponenty? Jak wygląda plan awaryjny? Jakie są zapasy? I wreszcie: jakie ryzyka klimatyczne, energetyczne, polityczne i cybernetyczne dotyczą procesu?

Koszty odporności produkcji są inwestycją w bezpieczeństwo

Jeżeli zarząd zna kapitalizację spółki dokładniej niż własne wąskie gardła produkcyjne, to nie zarządza firmą biotechnologiczną, lecz opowieścią o firmie biotechnologicznej. BIOBUILD wymaga uczciwego spojrzenia na ceny. Odporna produkcja może być droższa od najtańszej globalnej alternatywy. Utrzymywanie rezerw, drugich dostawców, bezpiecznych lokalizacji oraz wyższych standardów pracy i jakości generuje koszty. Trzeba jednak zapytać: wobec czego jest droższa? Wobec spokojnego kwartału czy kryzysu, w którym brakuje leku? Wobec ceny jednostkowej czy kosztu przerwanej terapii?

Wobec arkusza zakupowego czy bezpieczeństwa narodowego? Racjonalna polityka publiczna nie polega na tym, by zawsze płacić najmniej, lecz na wiedzy, za co warto zapłacić więcej. Oszczędność w złym miejscu staje się bowiem później rachunkiem z odsetkami od tragedii. Dla pacjenta realna gospodarka pozostaje niewidzialna aż do chwili, gdy zawodzi. Dopóki lek jest dostępny, nikt nie myśli o fabryce, dostawcy szkła, składniku aktywnym, transporcie chłodniczym czy certyfikacie jakości. Kiedy leku zabraknie, cała ta ukryta infrastruktura nagle staje się sprawą życia i śmierci. Przypomina to kanalizację, energetykę lub systemy cyberbezpieczeństwa: społeczeństwo zauważa je najczęściej wtedy, gdy przestają działać. Zadaniem odpowiedzialnych liderów jest inwestowanie w rozwiązania, których obywatel nie widzi na co dzień, ale których brak zniszczyłby jego bezpieczeństwo. BIOBUILD jest właśnie takim projektem: mało romantycznym, kluczowym i wymagającym cierpliwości. Koncepcja Levina wykracza zatem poza samą biotechnologię.

Jest ona częścią szerszej korekty myślenia o globalizacji, która przez lata zbyt łatwo utożsamiała współzależność z bezpieczeństwem. Współzależność może zmniejszać ryzyko konfliktu, ale może też

tworzyć asymetrię szantażu. Może zwiększać dobrobyt, lecz jednocześnie ukrywać monopolistyczne punkty awarii. Może obniżać ceny, ale wypłukiwać zdolności produkcyjne, których odbudowa trwa dekady. W sektorach zwykłych skutkiem jest problem gospodarczy; w sektorach krytycznych – problem państwowości. Biotechnologia należy do tej drugiej kategorii, gdyż dotyczy biologicznego przetrwania populacji. Powrót do realnej gospodarki oznacza również powrót do odpowiedzialności za miejsca. Globalny kapitał lubi bezmiejscowość: aktywa, prawa, transfery i optymalizację.

Produkcja zawsze jest jednak gdzieś. W konkretnym regionie, przy konkretnej sieci energetycznej, w określonym systemie prawnym, z konkretnymi pracownikami i w konkretnym środowisku społecznym. BIOBUILD nakazuje dostrzec, że lokalizacja produkcji biomedycznej buduje miejsca pracy, kompetencje, klastry naukowe, współpracę uczelni z przemysłem, stabilność regionalną oraz realną zdolność reagowania na kryzysy.

BIOBUILD jako systemowa odporność oparta na rzetelności i etyce pracy

To nie jest tylko ochrona przed zagrożeniem, lecz pozytywny projekt rozwoju. Nie można jednak mylić BIOBUILD z prostym protekcjonizmem. Protekcjonizm bywa leniwy: chroni krajową produkcję niezależnie od jakości, kompetencji i kosztów społecznych. BIOBUILD powinien być wymagający: wspierać zdolności, ale żądać standardów; premiować lokalizację, ale nie kosztem bezpieczeństwa; budować sojusznicze łańcuchy, ale wymagać przejrzystości; wzmacniać przemysł, ale nie zamieniać polityki publicznej w bankomat dla firm z dobrymi dojściami. Strategiczna branża nie może być pretekstem do strategicznego marnotrawstwa. Jeśli państwo inwestuje, musi umieć oceniać, audytować, egzekwować i uczyć się na błędach.

W przeciwnym razie BIOBUILD zmieni się w BIOBILL - rachunek bez odporności. Odporność nie oznacza nadmiaru wszystkiego wszędzie – byłoby to nieefektywne i nierealne. Oznacza ona inteligentną redundancję: świadome utrzymywanie alternatyw tam, gdzie awaria jednego punktu ma zbyt wysoką cenę. To mapowanie krytycznych zależności, a nie panikę samowystarczalności. To współpraca z zaufanymi partnerami zamiast izolacji; zdolność szybkiego przełączenia produkcji zamiast magazynowania bez końca. To rozumienie, które elementy są naprawdę krytyczne, a które można pozostawić zwykłemu rynkowi. Odporność jest sztuką rozróżniania, a polityka pozbawiona rozróżnień szybko staje się kosztownym gestem.

BIOBUILD przywraca także powagę pracy technicznej. W kulturze innowacji zdominowanej przez twórców, founderów i konferencyjnych wizjonerów łatwo zapomnieć o ludziach utrzymujących

procesy – o tych, którzy pilnują czystości, walidacji, kalibracji, dokumentacji, partii produkcyjnej czy zgodności z procedurą. Bez nich nie ma terapii. Instytucje ponad osobowościami zaczynają się właśnie tutaj: w uznaniu, że przełom naukowy potrzebuje codziennej rzetelności wielu niewidocznych osób. Kultura czcząca wyłącznie odkrywców i prezesów, a lekceważąca operatorów i specjalistów jakości, nie rozumie własnego ciała.

W tym punkcie BIOBUILD łączy się z etyką pracy i zarządzania. Jeżeli ludzie są częścią infrastruktury, nie można traktować ich jak narzędzi jednorazowych. Stabilne kompetencje wymagają stabilnych warunków. Bezpieczeństwo biologiczne wymaga kultury, w której pracownik nie boi się zgłosić problemu; jakość wymaga czasu i szacunku dla procedury. Odporność budują zespoły znające proces, a nie tylko wykonujące instrukcje pod presją cięcia kosztów. Jeśli firma deklaruje troskę o pacjenta, lecz opiera produkcję na wypaleniu, rotacji i lęku, jej etyka kończy się na plakacie w recepcji.

W biotechnologii kultura pracy jest parametrem bezpieczeństwa. BIOBUILD stanowi zatem most między wielkimi słowami a praktyką. Mówi: jeśli biotechnologia jest strategiczna, zbudujmy jej zdolności. Jeśli pacjent jest najważniejszy, zapewnijmy dostawy. Jeśli zdrowie publiczne jest dobrem wspólnym, nie uzależniajmy go od jednego wąskiego gardła. Jeśli prawda naukowa ma znaczenie, dajmy jej materialne warunki istnienia. Jeśli bezpieczeństwo ma być wbudowane, projektujmy je od początku. Jeśli chcemy globalnej współpracy, wybierajmy ją z rozeznaniem. Skoro nie można outsourcować własnego sumienia, nie można też bez końca outsourcować własnej odpowiedzialności produkcyjnej.

W tej diagnozie wyraźnie widać, że biotechnologia to nie tylko dziedzina nauki czy rynek leków. To układ strategiczny, w którym wiedza, przemysł, państwo, prawo, etyka, geopolityka i infrastruktura spotykają się w jednym punkcie: przy ciele pacjenta. Wszystko, co dzieje się wcześniej – decyzje inwestycyjne, lokalizacja fabryki, wybór dostawcy, szkolenie technika czy polityka zapasów – materializuje się ostatecznie w pytaniu, czy terapia będzie dostępna wtedy, gdy będzie potrzebna. To pytanie jest prostsze niż większość strategii i bardziej bezlitosne niż raporty. BIOBUILD nie jest więc dodatkiem do obietnicy biotechnologii, lecz warunkiem jej spełnienia.

Obietnica bez produkcji jest metaforą. Produkcja bez etyki jest ryzykiem. Etyka bez odporności jest intencją bez sprawczości. Dopiero połączenie tych elementów tworzy przemysł życia zdolny przetrwać kryzysy i zasłużyć na zaufanie. Aby taki przemysł powstał, potrzebuje on nie tylko kapitału i państwa, lecz liderów, którzy nie będą celebrytami własnej charyzmy, lecz budowniczymi instytucji. Potrzebuje zarządów, które nie będą dekoracją dla decyzji prezesa, oraz odwagi polegającej na zdolności powiedzenia prawdy wtedy, gdy ta kosztuje.

I właśnie tam prowadzi następna część: do przywództwa, nadzoru korporacyjnego i odwagi w branży, której nie wolno pomylić życia z prezentacją o wzroście. Każda branża ma takich liderów, jakich nagradza. Jeżeli nagradza widowisko, otrzymuje aktorów. Jeżeli nagradza krótkoterminowy wzrost – mistrzów narracji kwartalnej. Jeżeli premiuje agresywną ekspansję bez pamięci o konsekwencjach, otrzymuje zdobywców mylących mapę rynku z mapą odpowiedzialności. Biotechnologia nie może sobie na to pozwolić. Branża dotykająca życia nie potrzebuje celebrytów sukcesu, lecz budowniczych instytucji. Potrzebuje liderów rozumiejących, że najważniejsze decyzje podejmuje się nie wtedy, gdy wszystko idzie zgodnie z prognozą, lecz gdy ta pęka, dane są niewygodne, regulator pyta twardo, inwestor się niecierpliwi, polityk naciska, a pacjent czeka.

Przewaga przywództwa instytucjonalnego nad modelem celebryty

Przywództwo można opisać poprzez kontrast dwóch modeli. Pierwszy to model celebryty: lider skupiony na występie, osobistej marce i podtrzymywaniu uwagi, działający w przekonaniu, że charyzmatyczna jednostka jest w stanie kontrolować rzeczywistość samą siłą woli. Drugi to model instytucjonalny: lider jako budowniczy i strażnik, który wzmacnia systemy, zespoły, kulturę organizacyjną oraz procesy sukcesji, dbając o zdolność organizacji do przetrwania własnego założyciela.

Przywództwo instytucjonalne jako gwarant prawdy naukowej

Ten kontrast nie jest kwestią estetyki zarządzania, lecz fundamentalną różnicą między firmą, która chce zachwycić rynek, a taką, która zamierza wytrzymać próbę prawdy. W biotechnologii „model celebryty" kusi szczególnie mocno, ponieważ sektor ten operuje na granicy nauki i nadziei. Charyzmatyczny założyciel potrafi nakreślić wizję przyszłości tak sugestywnie, że inwestorzy zaczynają widzieć terapię, zanim zobaczą dowody. Potrafi zmobilizować zespół, przyciągnąć kapitał i zainteresować media, budując poczucie uczestnictwa w wielkiej misji.

Takie talenty nie są bezwartościowe – w młodej firmie wizja bywa niezbędnym paliwem. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy wizja zastępuje weryfikację, a osobowość lidera staje się filtrem prawdy. Organizacja przestaje pytać „co mówią dane?", a zaczyna zastanawiać się, „jak dane pasują do historii założyciela?". To moment, w którym przywództwo staje się ryzykiem biologicznym. Kult

osobowości jest niebezpieczny w każdej strukturze, ale w biotechnologii jego skutki są szczególnie dotkliwe. W przypadku zwykłych produktów może prowadzić do błędnej strategii, przepalenia kapitału i upadku firmy. W sektorze terapii stawką jest jednak rzetelność badania, poprawna interpretacja sygnałów bezpieczeństwa i brak presji na regulatorów. Zbyt wczesna obietnica staje się tu bezpośrednim ryzykiem dla pacjentów. Charyzma nie przechodzi badań klinicznych. Nie metabolizuje się w organizmie, nie obniża toksyczności ani nie zwiększa skuteczności leku.

Może co najwyżej skłonić ludzi, by przez chwilę patrzyli w inną stronę. Lider-instytucjonalista działa odwrotnie: nie buduje organizacji wokół własnej nieomylności, lecz wokół procedur, które pozwalają tę nieomylność zakwestionować. Dobry lider w biotechnologii nie boi się ludzi mądrzejszych od siebie w konkretnych dziedzinach; nie traktuje sprzeciwu jak zdrady i nie myli lojalności z milczeniem. Wie, że organizacja oparta na prawdzie musi posiadać kanały doprowadzające ją na najwyższe piętra, zwłaszcza gdy jest ona nieprzyjemna. W zdrowej firmie dobre wiadomości znajdą drogę same. Trudne informacje trzeba natomiast chronić instytucjonalnie, gdyż po drodze napotykają wielu naturalnych wrogów: ambicję, strach, premię, reputację, terminy i ego. Przywództwo instytucjonalne jest zatem sztuką projektowania warunków, w których prawda może przeżyć drogę przez organizację. Brzmi to mniej efektownie niż przemówienie o misji, ale jest znacznie ważniejsze.

Lider powinien pytać: czy młody naukowiec może otwarcie powiedzieć, że wynik nie pasuje do hipotezy? Czy dział bezpieczeństwa leków posiada realną niezależność? Czy komitet etyczny nie stał się jedynie dekoracją? Czy menedżer produktu nie ma interesu w przemilczaniu niepewności? Czy rada nadzorcza rozumie naukę, którą nadzoruje? Czy inwestorzy otrzymują uczciwy obraz ryzyka, czy tylko wygładzoną narrację? I wreszcie: czy pacjent w komunikacji firmy jest człowiekiem, czy jedynie argumentem sprzedażowym? Model celebryty unika takich pytań, ponieważ rozbijają one starannie przygotowaną scenografię.

Antynarcystyczne przywództwo jako fundament instytucjonalnej odporności

Model instytucjonalny czyni z tych zasad codzienną praktykę. Lider-budowniczy rozumie, że organizacja biotechnologiczna to przede wszystkim maszyna poznawcza, a nie tylko przedsięwzięcie komercyjne. Jej fundamentalnym zadaniem jest wytwarzanie wiarygodnej wiedzy i przekładanie jej na konkretne terapie. Jeśli ta maszyna zostanie uszkodzona przez strach, marketing, presję finansową czy ślepą lojalność wobec lidera, firma z zewnątrz może wciąż sprawiać wrażenie

sukcesu. Może publikować optymistyczne komunikaty, organizować konferencje, zatrudniać najlepszych prawników i dopracowywać prezentacje.

Jednak jej rdzeń zaczyna rdzewieć. A rdza poznawcza jest groźniejsza od korozji metalu, ponieważ znacznie dłużej pozostaje niewidoczna. Przywództwo w biotechnologii to także specyficzna relacja z czasem. Celebryta żyje doraźnym efektem; budowniczy myśli o ciągłości. Celebryta pragnie, by firma nosiła jego odcisk; budowniczy dąży do tego, aby organizacja funkcjonowała sprawnie również wtedy, gdy jego już nie będzie. Celebryta centralizuje uznanie, podczas gdy budowniczy rozprasza kompetencje. Celebryta karmi się heroiczną opowieścią o jednostce; budowniczy wie, że lek powstaje dzięki tysiącom decyzji ludzi, których nazwiska nigdy nie trafią do nagłówków.

Prawdziwe przywództwo jest zatem antynarcystyczne. Jego sukces mierzy się tym, że organizacja nie zapada się po zejściu lidera ze sceny. Stąd kluczowe znaczenie planowania sukcesji. W wielu firmach temat ten jest odsuwany na margines, gdyż dotyka śmiertelności władzy. Założyciele i silni prezesi chętnie mówią o przyszłości firmy, lecz rzadko o przyszłości bez nich samych. Tymczasem w biotechnologii brak sukcesji stanowi ryzyko strategiczne. Terapie rozwijają się latami, platformy wymagają ciągłości wiedzy, relacje z regulatorami opierają się na zaufaniu, kultura organizacyjna dojrzewa powoli, a procesy produkcyjne potrzebują pamięci instytucjonalnej. Jeśli wszystko zależy od jednej osoby, firma może być imponująca, ale nie jest odporna. To raczej monarchia biologicznego ryzyka niż prawdziwa instytucja.

Zasada prymatu instytucji nad osobowościami – jedno z głównych zobowiązań przywołanych w książce – nie oznacza lekceważenia roli liderów. Oznacza właściwe umieszczenie ich w porządku odpowiedzialności. Lider jest ważny, ale nie może być jedynym źródłem prawdy. Może nadawać kierunek, lecz nie może zastąpić danych. Może kształtować kulturę, ale nie może stać ponad procedurą. Może reprezentować firmę, lecz nie może zawłaszczać zasług zespołu. Może podjąć ryzyko, ale nie ma prawa przerzucać jego moralnych kosztów na pacjentów, pracowników i społeczeństwo.

Lider w biotechnologii nie jest właścicielem obietnicy – jest jej powiernikiem. Ta kategoria powiernictwa jest kluczowa. Biotechnologia korzysta z zasobów wykraczających poza ramy prywatnej firmy: z badań publicznych, zaufania społecznego, pracy uniwersytetów, regulatorów finansowanych przez państwo, pacjentów uczestniczących w badaniach, lekarzy, systemów ochrony zdrowia, infrastruktury edukacyjnej oraz prawnej ochrony własności intelektualnej. Firma może mieć prywatnych właścicieli, ale operuje w ekosystemie publicznego znaczenia. Lider, który tego nie rozumie, potraktuje biotechnologię jak zwykłą maszynę kapitalizacji. Ten, który rozumie, zacznie pytać, jak spłacić dług wobec warunków, które umożliwiły jego sukces. Przywództwo jest także testowane przez stosunek do polityki.

Obrona infrastruktury prawdy jako fundament bezpieczeństwa

Levin apeluje do tytanów przemysłu, aby nie milczeli wobec niszczenia niezależnych instytucji – sądów, wolnych mediów czy ośrodków naukowych – ponieważ takie milczenie staje się cichym przyzwoleniem. Jako przykład odwagi wskazuje Kennetha Fraziera, ówczesnego CEO Merck, który w 2017 roku opuścił prezydencką radę doradczą w proteście przeciw nietolerancji i ekstremizmowi. Ten przykład nie ma sugerować, by każdy prezes codziennie wygłaszał polityczne deklaracje; służy raczej rozpoznaniu granicy. Są momenty, w których milczenie lidera chroni nie neutralność, lecz wygodę. Branża biotechnologiczna nie powinna stać się aktorem partyjnym – byłaby to droga do utraty wspólnego języka zaufania.

Nie można jednak udawać, że instytucje demokratyczne, niezależna nauka, uczciwe sądy, wolne media i regulatorzy stanowią jedynie zewnętrzne tło dla biznesu. To nie tło. To infrastruktura prawdy. Przemysł oparty na prawdzie nie może rozkwitać w systemie zbudowanym na kłamstwach – ta maksyma jest nie tylko moralna, lecz funkcjonalna. Gdy prawda publiczna zostaje rozbita, każda decyzja naukowa staje się podejrzana, regulatorzy ulegają plemienności, komunikaty zdrowotne są odbierane jako propaganda, a pacjenci stają się odbiorcami sprzecznych rzeczywistości. Odwaga lidera polega więc czasem na obronie warunków, które choć nie wpływają bezpośrednio na wynik finansowy, decydują o możliwości prowadzenia uczciwego biznesu. Jest to trudne, gdyż rynek często nagradza milczenie – ono nie drażni klientów, nie zniechęca polityków i nie wywołuje bojkotu. Pozwala powiedzieć: zajmujemy się tylko leczeniem. Jednak gdy atakowane są instytucje chroniące naukę, milczenie zaczyna przypominać siedzenie w laboratorium podczas pożaru biblioteki. Można dalej pipetować, oczywiście. Tylko że za chwilę nie będzie gdzie sprawdzać wyników.

Jednocześnie przywództwo publiczne wymaga umiaru. Lider biotechnologiczny nie powinien zamieniać firmy w ambonę własnych przekonań; jego wypowiedzi muszą wynikać z misji, kompetencji i wartości organizacji, a nie z potrzeby osobistego błysku. Obrona faktów, pacjentów, regulatorów, przejrzystości politycznej, bezpieczeństwa biologicznego i sprawiedliwego dostępu mieści się w rdzeniu biotechnologii. Komentowanie każdego sporu kulturowego – już niekoniecznie. Dojrzałość polega na tym, by wiedzieć, kiedy milczenie jest roztropnością, a kiedy tchórzostwem przebranym za profesjonalizm. Granica bywa trudna, ale właśnie po to istnieje przywództwo; gdy wszystko jest oczywiste, wystarczy instrukcja.

Wewnątrz organizacji lider musi budować kulturę, w której ludzie są traktowani jak obywatele, a nie narzędzia. Pracownicy firm biotechnologicznych powinni móc zgłaszać naukowe i etyczne

wątpliwości bez strachu przed odwetem. To nie jest miły dodatek do polityki HR, lecz warunek bezpieczeństwa pacjentów. Pracownik, który boi się mówić, staje się częścią systemu ryzyka. Organizacja karząca za szczerość produkuje piękne prezentacje i słabą naukę. A słaba nauka w biotechnologii nie zostaje w segregatorze – może trafić do żył pacjenta.

Traktowanie pracowników jak obywateli oznacza, że mają oni prawo do głosu w sprawach dotyczących prawdy, bezpieczeństwa i etyki organizacji. Obywatel nie jest własnością państwa; pracownik nie powinien być własnością firmy. Obywatel ma obowiązki, ale posiada też ochronę przed arbitralnością władzy; pracownik naukowy ma obowiązek rzetelności, lecz powinien być chroniony przed menedżerską zemstą za niewygodne dane. Obywatel uczestniczy w porządku wspólnym; pracownik biotechnologii uczestniczy w porządku, którego ostatecznym adresatem jest pacjent.

Kultura odwagi i odporność poznawcza jako fundamenty bezpieczeństwa

Jeżeli firma odbiera pracownikowi głos, pozbawia się jednego z najważniejszych systemów wczesnego ostrzegania. Kultura odwagi nie oznacza jednak swobodnego chaosu opinii. Nie każdy sprzeciw jest mądry, nie każda wątpliwość trafna i nie każdy alarm zasadny – organizacja potrzebuje procedur oceny, a nie anarchii. Musi jednak stworzyć takie mechanizmy, które nie karzą człowieka za samo podniesienie problemu. W sprawnym systemie sygnał o zagrożeniu zostaje zweryfikowany; w wadliwym zostaje zneutralizowany społecznie: autor otrzymuje etykietę osoby trudnej, nielojalnej lub niezespołowej. To subtelna forma przemocy organizacyjnej. Formalnie nikt nie zabrania mówić, ale wszyscy wiedzą, jaki jest koszt odwagi. Prawda rzadko ginie od jednego zakazu – częściej umiera w konkretnej atmosferze.

Lider-budowniczy rozumie, że różnorodność zespołów stanowi fundament odporności poznawczej. Levin wskazuje, iż chroni ona przed myśleniem grupowym. Warto jednak oczyścić to zdanie z banalności korporacyjnego sloganu. Różnorodność nie może być jedynie reprezentacyjną ozdobą raportu ESG. W nauce i zarządzaniu ryzykiem ma ona znaczenie epistemiczne: odmienne doświadczenia, dyscypliny, style myślenia czy ścieżki zawodowe zwiększają szansę, że organizacja dostrzeże problem niewidoczny dla homogenicznego zespołu.

Grupa podobnych ludzi częściej myli zgodność z prawdą. W biotechnologii komfort konsensusu bywa szczególnie niebezpieczny, gdyż organizm pacjenta nie będzie uprzejmie potwierdzał decyzji zarządu. Oczywiście sama różnorodność nie wystarczy. Można zatrudnić różnych ludzi, a

jednocześnie utrzymać kulturę wymuszającą jeden ton. Można zaprosić do stołu osoby o odmiennych doświadczeniach, by następnie ignorować ich niewygodne uwagi.

Można zrobić zdjęcie zespołu do raportu, zachowując jednocześnie hierarchię strachu. Różnorodność działa tylko wtedy, gdy łączy się z prawem do realnego sporu. Nie chodzi o estetykę składu, lecz o architekturę rozmowy. Lider dążący do odporności poznawczej musi nauczyć organizację, że sprzeciw nie jest awarią kultury, lecz jej instrumentem kontrolnym. Przywództwo w biotechnologii wymaga również uczciwego stosunku do porażki. W nauce jest ona nieunikniona; w biznesie bywa wstydliwa, a w komunikacji publicznej często staje się katastrofą. Lider musi przeprowadzić organizację przez tę sprzeczność. Jeśli każda porażka badawcza będzie traktowana jako moralna klęska zespołu, ludzie zaczną ją maskować. Jeśli zaś każda z nich zostanie przedstawiona jako sukces w przebraniu, organizacja straci kontakt z rzeczywistością. Trzeba umieć powiedzieć: ta hipoteza nie zadziałała, ale badanie było rzetelne; ten projekt zamykamy, bo dane nie uzasadniają dalszego ryzyka; ten wynik boli, ale pozwala nam nie skrzywdzić pacjentów. To nie jest słabość.

To instytucjonalna dorosłość. Taka postawa wymaga szczególnego typu komunikacji z inwestorami. Lider-celebryta karmi rynek pewnością; lider-instytucjonalista uczy go rozumienia niepewności. Nie oznacza to chaotycznego przekazu ani odstraszania kapitału, lecz prezentowanie ryzyka w sposób jasny, nieupiększony i adekwatny. Firma, która od początku uczciwie komunikuje granice danych, może być mniej efektowna niż konkurent zapowiadający rewolucję, ale buduje kapitał zaufania, który w długim terminie okazuje się cenniejszy niż jednorazowy skok wyceny. Szczerość buduje zaufanie nie dlatego, że jest miła, lecz dlatego, że pozwala wszystkim uczestnikom systemu podejmować decyzje w kontakcie z rzeczywistością. Przywództwo musi także rozumieć pacjenta inaczej niż jako figurę retoryczną. W biotechnologii zbyt łatwo używać hasła „dla pacjentów” – pasuje ono do każdego wystąpienia, strony internetowej czy prezentacji.

Odpowiedzialne przywództwo jako rozstrzyganie konfliktów wartości

Trudniej zapytać, czy pacjenci są realnie obecni w projektowaniu badań, decyzjach o akceptowalnym ryzyku, strategii dostępu, komunikacji ograniczeń terapii, polityce cenowej i monitorowaniu skutków leczenia. Lider-budowniczy nie używa pacjenta jak moralnego logo. Pyta raczej, co w praktyce oznacza pierwszeństwo pacjenta przed presją polityczną, finansową i reputacyjną.

Czasem oznacza to przyspieszenie, czasem zatrzymanie. Czasem obniżenie ceny, a czasem przyznanie, że lek nie spełnił obietnicy. Przywództwo w tej branży jest więc nieustannym rozstrzyganiem konfliktów wartości: innowacja kontra bezpieczeństwo; dostęp kontra dowód; cena kontra finansowanie przyszłych badań; szybkość kontra ostrożność; tajemnica handlowa kontra przejrzystość; interes akcjonariuszy kontra zobowiązanie wobec pacjentów i społeczeństwa.

Globalna efektywność kontra odporność. Zaangażowanie publiczne kontra unikanie partyjności. Nie ma prostych algorytmów, które rozwiążą te konflikty. Liderzy są potrzebni właśnie dlatego, że organizacja nie może żyć samymi procedurami. Jednak dobry lider nie zastępuje procedur intuicją; używa intuicji, doświadczenia i wartości, aby stosować je odpowiedzialnie w sytuacjach granicznych.

W epoce nieufności szczególne znaczenie ma przejrzystość zaangażowania politycznego. Jedno z zobowiązań przywołanych w książce brzmi: żadnych ukrytych wpływów. Firmy powinny jawnie ujawniać priorytety polityczne, członkostwa w stowarzyszeniach branżowych i czerwone linie dotyczące wspierania aktorów osłabiających wolne wybory, niezależne sądy oraz integralność instytucji naukowych i regulacyjnych. Jest to zadanie wymagające, gdyż biotechnologia funkcjonuje w świecie regulacji, refundacji, patentów, zamówień publicznych i polityki zdrowotnej. Lobbing jest w takim układzie nieunikniony.

Pytanie brzmi: czy jest on jawny i zgodny z deklarowanymi wartościami, czy ukryty za fasadą misji? Lider rozumiejący odpowiedzialność nie będzie udawał, że firma nie wpływa na politykę. Będzie raczej dążył do tego, by wpływ ten był przejrzysty, uzasadniony i poddany kontroli. Sam w sobie wpływ nie jest grzechem.

W demokracji różne podmioty przedstawiają swoje interesy i argumenty. Grzechem jest wpływ ukryty, niespójny z deklaracjami, kupujący przywileje, osłabiający regulatorów albo finansujący tych, którzy niszczą warunki prawdy, z których sama branża korzysta. Nie można publicznie głosić hasła "fakty ponad polityką", a po cichu wspierać działań niszczących instytucje faktów. Taki rozdźwięk nie jest strategią. Jest moralnym debetem. Przywództwo biotechnologiczne powinno także umieć mówić "nie" własnemu sektorowi.

Przywództwo instytucjonalne jako strażnik prawdy i etyki

To jedna z najrzadszych form odwagi. Łatwo bronić branży przed populistycznym atakiem; znacznie trudniej powiedzieć jej, że część krytyki jest zasłużona. Trudniej przyznać, że agresywny

marketing, nieprzejrzyste ceny, nadmierny hype, naciski na regulatorów i finansowa krótkowzroczność nadwyrężyły zaufanie. Lider-budowniczy nie występuje w roli rzecznika niewinności własnego środowiska, lecz rzecznika jego naprawy. Wie, że najlepszą obroną sektora nie jest zaprzeczanie problemom, lecz wykazanie zdolności do autokorekty.

Autokorekta jest fundamentalną cechą dojrzałego przywództwa. Nauka rozwija się poprzez korektę błędu i instytucje powinny postępować analogicznie. Lider, który nigdy nie zmienia zdania, nie jest silny – jest niebezpieczny. Ten, który zmienia je bez wyjaśnienia, jest chaotyczny. Dobry lider potrafi natomiast powiedzieć: na podstawie nowych danych korygujemy kierunek. W biotechnologii taka zdolność jest bezcenna, gdyż rzeczywistość biologiczna często upokarza najpiękniejsze koncepcje.

Pytanie nie brzmi, czy lider się pomyli, lecz czy stworzył organizację zdolną pomyłkę rozpoznać, wypowiedzieć i naprawić. Przywództwo instytucjonalne jest w tym ujęciu głęboko antyteatralne. Nie polega na dominacji sceny, lecz na budowaniu kulis, które nie zawalą się w trakcie spektaklu. Nie chodzi o to, by wszyscy patrzyli na lidera, lecz by każdy wiedział, jak działać odpowiedzialnie bez ciągłego zerkania w jego stronę. To nie wytwarzanie zachwytu, a utrzymywanie standardu jest kluczowe. Trudno to sprzedać w epoce personal brands, ale jest to niezbędne w sektorze, gdzie błąd nie kończy się jedynie spadkiem zaangażowania w mediach społecznościowych.

Biotechnologia nie potrzebuje wodzów plemiennych w garniturach od innowacji. Potrzebuje gospodarzy prawdy. Taki lider musi rozumieć, że organizacja jest moralnie tak silna, jak jej najniższy poziom, na którym można bezpiecznie powiedzieć: „to się nie zgadza”. Jeżeli prawda musi wspiąć się przez siedem szczebli hierarchii, z których każdy ma interes w jej osłabieniu, na szczyt dotrze już tylko jako uprzejma sugestia. Dlatego struktura organizacyjna jest etyką w formie administracyjnej. Kanały raportowania, niezależność funkcji bezpieczeństwa, skład komitetów, system wynagrodzeń, ochrona sygnalistów, relacja nauki do marketingu czy rola działu prawnego – to wszystko decyduje o tym, czy firma mówi prawdę, zanim zmusi ją do tego kryzys.

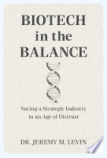
Nie wolno zapominać o wymiarze symbolicznym. Liderzy wysyłają sygnały nie tylko decyzjami, ale i tym, co chwalą, kogo awansują, jakie pytania zadają i na co reagują gniewem. Jeśli prezes najbardziej ekscytuje się wzrostem wyceny, organizacja to zapamięta. Jeśli pyta szczegółowo o bezpieczeństwo pacjentów, jakość danych i odporność dostaw – również to zostanie odnotowane. Gdy osoba zgłaszająca problem zostaje odsunięta, wszyscy rozumieją przekaz; gdy zostaje wysłuchana i chroniona, kultura otrzymuje inną instrukcję. W firmach komunikaty oficjalne ważą mniej niż los pierwszego człowieka, który powiedział rzecz niewygodną.

Biotechnologia w epoce nieufności nie może oddzielić przywództwa od moralnej infrastruktury. Liderzy to nie tylko menedżerowie projektów, lecz strażnicy warunków, w których nauka pozostaje nauką, a pacjent nie zostaje zredukowany do zmiennej w modelu przychodów. Muszą bronić faktów, unikając arogancji. Współpracować z państwem, nie dając się upartyjnić. Rozmawiać z inwestorami, nie oddając im definicji prawdy. Budować firmy, nie zamieniając ich w pomniki własnego ego. Obiecywać odpowiedzialnie i być odważnymi, lecz nie teatralnymi. Najtrudniejsza odwaga często mówi spokojnym głosem.

Przywództwo prowadzi jednak natychmiast do pytania o nadzór. Nawet najlepszy lider nie powinien pozostać sam sobie jedynym sędzią, gdyż władza bez kontroli ma tendencję do uznawania własnych intencji za dowód niewinności. W biotechnologii rady nadzorcze i zarządy nie mogą być biernymi obserwatorami ani notariuszami prezentacji. Muszą być strażnikami misji, jakości i długiego horyzontu. To one powinny zadawać pytania, których lider nie chce usłyszeć, inwestor nie chce opóźniać, a rynek nie potrafi postawić. Jeśli tego nie robią, firma może zachować strukturę korporacyjną, ale traci sumienie instytucjonalne. Przemysł życia bez sumienia zarządu zbyt łatwo staje się przemysłem ładnych slajdów i cudzych ryzyk.

> W branży dotykającej fundamentów życia najgroźniejszym błędem nie jest nieudana hipoteza, lecz wiara, że charyzma lidera może zastąpić rygor danych. Prawdziwe pytanie brzmi: czy potrafimy zbudować systemy, w których prawda biologiczna jest cenniejsza niż wzrost kursu akcji? Ostatecznie bowiem żadna, nawet najpiękniejsza prezentacja o wzroście nie uleczy pacjenta, jeśli za obietnicą nie stoi realna fabryka i odwaga do powiedzenia: „to nie działa”.

Inspiracje

[1] 

"Biotech in the Balance" Dr Jeremy M Levin

2026 | Rodin Books | ISBN: 9781957588445

Dr Jeremy M. Levin jest wybitnym lekarzem, naukowcem i dyrektorem w branży biotechnologicznej. Obecnie pełni funkcję prezesa wykonawczego i założyciela Ovid Therapeutics, firmy zajmującej się opracowywaniem leków na rzadkie schorzenia neurologiczne. Dr Levin piastował liczne wysokie stanowiska kierownicze w branży farmaceutycznej, między innymi był prezesem i dyrektorem generalnym Teva Pharmaceutical Industries oraz przewodniczącym Biotechnology Innovation Organization (BIO). Jego kariera, obejmująca globalne innowacje w branży farmaceutycznej i biotechnologicznej, charakteryzuje się zaangażowaniem w propagowanie zdrowia publicznego i rozwój nauk medycznych. Dr Levin rozpoczął swoją karierę zawodową jako naukowiec badający strukturę DNA oraz jako lekarz w szpitalach uniwersyteckich w Londynie, Kapsztadzie i Genewie. Jest uznanym głosem na styku biotechnologii, polityki rządowej i bezpieczeństwa narodowego.

Dr. Jeremy M. Levin is a prominent physician, scientist, and biotechnology executive. He currently serves as the Executive Chairman and founder of Ovid Therapeutics, a company focused on developing medicines for rare neurological disorders. Dr. Levin has held numerous high-level leadership roles in the pharmaceutical industry, including serving as the President and CEO of Teva Pharmaceutical Industries and as the Chairman of the Biotechnology Innovation Organization (BIO). His career, which spans global pharmaceuticals and biotech innovation, is marked by a commitment to public health advocacy and the advancement of medical science. Dr. Levin began his professional journey as a scientist studying DNA structure and as a physician in university hospitals across London, Cape Town, and Geneva. He is a recognized voice on the intersection of biotechnology, government policy, and national security.

Ovid Therapeutics

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"Building Intelligent Boards"**

Bob Garratt

[2] **"Adaptive markets"**

Andrew w lo

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Service for the Short-Term Inmate"**

G. Richard Bacon

1952 | The Prison Journal | DOI: 10.1177/003288555203200201

Źródło

[2] **"Value chain financing: evidence from Zambia on smallholder access to finance for mechanization"**

Susanna Levina Middelberg Susanna Levina Middelberg

2017 | Enterprise Development & Microfinance | DOI: 10.3362/1755-1986.16-00027

Źródło

[3] **"A QUALITY MODEL FOR PEDAGOGICAL WORK IN ENGINEERING EDUCATION INSTITUTIONS"**

I.D. Levina

2023 | Современные наукоемкие технологии (Modern High Technologies) | DOI: 10.17513/snt.39838

Źródło

[4] **"COMPETITIVENESS AND AGONALITY IN MODERN SPORTS"**

Irina L. Levina, Reyhan I. Kagramova

2022 | Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem | DOI: 10.12731/2077-1770-2022-14-4-416-430

Źródło

[5] "THE DEVELOPMENT OF DIAGNOSTIC COMPETENCE OF FUTURE CORRECTIONAL TEACHERS IN PROFESSIONALLY ORIENTED COURSES: PROBLEM STATEMENT"

N. Levina

2020 | Pedagogy of the formation of a creative person in higher and secondary schools | DOI: 10.32840/1992-5786.2020.71-2.27

Źródło

[6] "Newer Methods in the Rapid Development of Disease-Resistant Vegetables"

W.A. FRAZIER

1949 | Survey of Biological Progress | DOI: 10.1016/b978-1-4832-0000-2.50012-3

Źródło

[7] "SPARC: encouraging new models of disseminating knowledge"

Ken Frazier

2000 | DOI: 10.1108/01604950010337678

Źródło

[8] "Collection Development and Professional Ethics"

Ken Frazier

1999 | DOI: 10.1300/j111v28n01_04

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[9] "Ten commitments for a bold biotechnology industry"

Jeremy M. Levin

2026 | Nature Biotechnology | DOI: 10.1038/s41587-026-03251-9

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 71fcb0df-f620-41c9-811b-7e5e853a66e5