Pamięci „Dyrektora skutecznego”. Wspomnienie o Dyrektorze Wiesławie Szelejewskim (1943–2019)*

Andrzej Kutner¹, Marzena Mioduszewska,
Janusz Obukowicz, Krzysztof Sołtysiak

¹ Zakład Bioanalizy i Analizy Leków, Wydział Farmaceutyczny,
Warszawski Uniwersytet Medyczny, Warszawa, Polska

Farmacja Polska, ISSN 0014–8261 (print); ISSN 2544–8552 (on-line)

In memory of the "Effective Director". Recollection of Director Wiesław Szelejewski

This memory tends to present the Wiesław Szelejewski Director's profile that was remembered by his close associates from the Pharmaceutical Research Institute in Warsaw, Poland. This memory is to "save from oblivion" what seems to be the most valuable in the person of the Director, and what has not yet been saved. A memory, both for those of his generation who knew Him and for those who are just getting ready to take on serious life challenges. Thanks to his skills, experience and determination, Director Szelejewski led the Institute through a very difficult period of political and economic transformation in the nineties and developed its activities in the first decade of this century. Thanks to his effective actions, the Institute has developed a strong position in the pharmaceutical environment. The director met with recognition and respect from his colleagues. He was full of respect and appreciation for the distinguished employees of the Institute. He kept in touch with retired employees and often included them in their current tasks. He was a demanding boss, but at the same time understanding and helpful to colleagues, especially in difficult life situations. As a charismatic director and visionary, he was able to realize his plans and dreams as a close associate.

Keywords: Wiesław Szelejewski, effective director, recollection, Pharmaceutical Research Institute.

Adres do korespondencji

Zakład Bioanalizy i Analizy Leków,
Wydział Farmaceutyczny,
Warszawski Uniwersytet Medyczny,
ul. Stefana Banacha 1, 02–097 Warszawa,
e-mail: andrzej.kutner@wum.edu.pl

Źródła finansowania

Nie wskazano źródeł finansowania.

Konflikt interesów:

Nie istnieje konflikt interesów.

Otrzymano: 2020.04.27

Zaakceptowano: 2020.05.15

Opublikowano on-line: 2020.06.12

ORCID

Andrzej Kutner (ORCID iD: 0000–0002–9518–4142)

Copyright

© Polskie Towarzystwo Farmaceutyczne

To jest artykuł o otwartym dostępie,
na licencji CC BY NC
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Pierwszy tom „Notatek chaotycznych” prof. Ignacy Siemion z Wydziału Chemii Uniwersytetu Wrocławskiego zadeedykował Wiesławowi Szelejowskiemu, wieloletniemu Dyrektorowi Instytutu Farmaceutycznego, słowami „Dyrektorowi skutecznemu”. Słowa te najkrócej i chyba najlepiej opisują sylwetkę Dyrektora Szelejewskiego jako animatora życia naukowego i przemysłowego w krajowym środowisku farmaceutycznym. Słowa prof. Siemiona to wyraz najwyższego uznania, bo bycie skutecznym w dziedzinie badań nad lekiem to umiejętność szczególna. Tworzenie leku, zarówno oryginalnego, jak i równoważnego, to jeden z najbardziej skomplikowanych, wieloetapowych procesów badawczych. To proces nie tylko interdyscyplinarny i długotrwały, ale również liniowy. Oznacza to, że popełnienie błędu lub niedokładności na dowolnym etapie wyklucza możliwość osiągnięcia sukcesu na końcu całego procesu. Jak została wypracowana ta niezwykła skuteczność działania, która jest marzeniem każdego badacza i kierownika zespołu? U Dyrektora Szelejewskiego wynikała ona zarówno z unikalnych cech charakteru, jak i starannie wypracowanych metod działania. Skuteczność tego wieloetapowego procesu wymagała stawiania wysokich wymagań sobie samemu i współpracownikom. Badania nad lekiem to proces zespołowy. Dyrektor Szelejewski miał dar organizowania i skupiania wokół siebie specjalistów z różnych dziedzin badań nad lekiem oraz motywowania tego zespołu do wspólnego intensywnego działania w długim czasie.

Dane biograficzne i opisy licznych dokonań naukowych, badawczych i organizacyjnych Dyrektora Szelejewskiego zostały wielokrotnie udokumentowane, zarówno w wydawnictwach branżowych, jak i w monografiach książkowych. Przychodzi czas na wspomnienie bardziej osobiste, chociaż przez to może nieco fragmentaryczne. Wspomnienie to zmierza w kierunku przedstawienia takiej sylwetki Dyrektora, jaka pozostała w pamięci Jego najbliższych współpracowników z Instytutu Farmaceutycznego. To wspomnienie ma „ocalić od zapomnienia” to co wydaje się najcenniejsze w osobie Dyrektora, a co dotychczas nie zostało zapisane. Wspomnienie, zarówno dla tych osób z jego pokolenia, którzy Go znali, jak i dla tych, którzy dopiero przymierzają się do podjęcia poważnych życiowych wyzwań.

Być skutecznym, to znaczy osiągać zamierzony skutek, czyli zrealizować założony cel. Dyrektor Szelejewski mawiał *jestem bardzo przywiązany do swoich pomysłów*, i rzeczywiście z determinacją je rozwijał i realizował. Jak to robił, że był skuteczny? Stosował starannie wypracowane i sprawdzone metody na każdym etapie swojego działania, od pomysłu do wdrożenia. Osobiście

uczestniczył w realizacji prawie każdego etapu badań. Wdrożenie wyników badań, nowej technologii czy nowego produktu uważał za naczelne zadanie Instytutu, którym kierował. Ale przede wszystkim Dyrektor Szelejewski bardzo starannie wybierał pomysł do realizacji jako warunek *sine qua non* przyszłego sukcesu. Jakie były źródła Jego pomysłów? Nie tylko sam pomysł, ale i jego źródła były starannie dobrane. Jak się wydaje, czerpał je nie tylko z własnych doświadczeń badawczych, ale także z co najmniej dwóch głównych źródeł. Korzystał w tym celu przede wszystkim ze swoich rozległych kontaktów zarówno ze środowiskiem naukowym (medycznym, chemicznym i farmaceutycznym), jak i przemysłowym. Miał bezpośrednie kontakty z dyrektorami prawie wszystkich zakładów farmaceutycznych w kraju, zarówno tych zgrupowanych w dawnym Zjednoczeniu Farmaceutycznym „Polfa”, jak i nowo powstających po transformacji ustrojowej lat dziewięćdziesiątych XX w. W celu ustalenia wartości pomysłu starał się przede wszystkim dowiedzieć, czego potrzebuje przemysł jako końcowy odbiorca prac badawczych Instytutu. Dzięki temu opracowane w Instytucie technologie nie trafiały „na półkę”, ale do wdrożenia. Umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby przemysłu i wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom partnerów przemysłowych przekazywał Dyrektor Szelejewski swoim współpracownikom. W środowisku przemysłowym cieszył się ogromnym autorytetem. Był bezpośrednim doradcą kadry kierowniczej wielu zakładów farmaceutycznych w kraju, a później inicjatorem tworzenia wielu nowych firm farmaceutycznych.

Drugim źródłem inspiracji i nowych pomysłów Dyrektora były jego kontakty ze środowiskiem naukowym. Z liczną grupą ekspertów ze środowiska medycznego konsultował swoje pomysły na długo przedtem zanim trafiły do realizacji w Instytucie. Z drugiej strony, wybitni klinicyści zwracali się do Dyrektora z pełnym zaufaniem i sugestiami, jakie leki należy opracować w ważnych obszarach terapeutycznych, takich jak kardiologia czy onkologia. Odbывал liczne konsultacje telefoniczne z konsultantami krajowymi i innymi ekspertami medycznymi. Uważał jednak, że nic nie zastąpi kontaktu bezpośredniego i często odwiedzał swoich doradców medycznych w ich klinikach lub przyjmował w Instytucie. Dzięki temu Dyrektor miał stały dostęp do nowości terapeutycznych i informacji naukowych przywożonych przez klinicystów z zagranicznych konferencji. Również dzięki bliskim kontaktom ze środowiskiem naukowym, już na początku lat dziewięćdziesiątych Dyrektor był w stanie założyć pierwszy w kraju *spin off* do wdrożenia opracowanych

w Instytucie technologii syntezy substancji przeciwnowotworowych.

Z ogromnym zainteresowaniem spotykały się wykłady Dyrektora, prezentowane na Multidyscyplinarnych Konferencjach Nauki o Leku (MKNOL). Dyrektor Szelejewski był pomysłodawcą i głównym organizatorem tej konferencji. Sformułował jej główne funkcje: poznawczą, edukacyjną i integracyjną. Pewnie z tych powodów MKNOL był nazywany „Konferencją Szelejewskiego”. Większość wykładów była kierowana do przedstawicieli środowiska przemysłowego. Przed Jego wykładem, w którym zwykle podsumowywał najważniejsze osiągnięcia i nakreślał kierunki przyszłych badań w wybranym obszarze terapeutycznym, sala zawsze zapelniała się po brzegi.

Dyrektor Szelejewski przywiązywał szczególną wagę do tworzenia i ochrony własności intelektualnej w procesie opracowania leku. Wiedział bowiem doskonale, że bez silnej ochrony patentowej dla opracowanej technologii nie da się uzyskać zainteresowania ze strony przemysłu. Miał niezwykle intuicję wynalazcy. Tworzył wiele innowacji technologicznych i dostrzegał elementy innowacji nawet tam, gdzie nie widzieli ich wykonawcy badań. Dyrektor Szelejewski jest autorem i współautorem unikalnej w skali kraju liczby ponad 160 patentów, z których wiele zostało wdrożonych do produkcji substancji czynnych i postaci leków. W celu zwiększenia efektywności badań wprowadził w Instytucie silnie motywujący system wynagradzania twórców wdrożonych patentów. Doceniał znaczenie ekonomicznej efektywności opracowanych procesów dla odbiorców przemysłowych. Był pionierem i inicjatorem statystycznej optymalizacji procesów technologicznych wytwarzania substancji farmaceutycznych. Z niemałym trudem udało Mu się wówczas przekonać kadrę badawczą Instytutu do tego, że można zoptymalizować proces poprzez wykonanie zamiast pełnego, tylko częściowego planu czynnikowego i zmieniać więcej niż jeden parametr krytyczny w danym eksperymencie. Dyrektor dbał również o to, aby technologia, opracowana w skali laboratoryjnej i wielkolaboratoryjnej, została sprawdzona jeszcze w Instytucie w docelowej, przemysłowej skali wytwarzania. W tym celu równoległe z kierowaniem Instytutem dokonał gruntownej modernizacji hali technologicznej syntez farmaceutycznych. Było to prawie równoznaczne z wybudowaniem nowego obiektu. Po uruchomieniu hala ta stanowiła jedyny w tej skali obiekt w kraju działający w światowym standardzie jakościowym. Była również miejscem wytwarzania wielu substancji czynnych dla firm farmaceutycznych i poligonem doświadczalnym dla technologów instytutowych. Modernizacja hali była również dowodem

niezwykłego organizacyjnego kunsztu Dyrektora. Należało bowiem uprzednio zawrzeć odpowiednie długoterminowe umowy z odbiorcami, a następnie wytworzyć i zgromadzić odpowiednie zapasy substancji farmaceutycznych w celu zapewnienia ciągłości wytwarzania wielu ważnych leków w czasie trwania modernizacji.

Skuteczność w badaniach nad lekiem wymagała również sprawnego zarządzania. A w tym obszarze Dyrektor Szelejewski miał duże doświadczenie. Był najmłodszym dyrektorem instytutu badawczego w ówczesnym resorcie przemysłu chemicznego. Wprowadzał nowoczesne metody zarządzania. Tworzył w Instytucie wirtualne firmy w firmie. Zespół, który opracował technologię w skali laboratoryjnej przechodził z nią do drugiego zakładu i przeprowadzał do skali wielkolaboratoryjnej. Następnie ten sam zespół wdrażał technologię na hali pilotowej syntez, co zapewniało sprawne zwiększenie skali. Dyrektor był twórcą nowych zasad transferu technologii. W celu dokonania transferu technologii do zakładu produkcyjnego odbywało się najpierw szkolenie pracowników zakładu w Instytucie. Dopiero potem, pod nadzorem autorskim twórców technologii, następował transfer technologii do zakładu, miejsca wytwarzania.

Zakończeniem procesu badawczego jest komercjalizacja wyników badań. W tej dziedzinie Dyrektor był mistrzem negocjacji, jak to sam określał „wahadłowych”. Prowadził je równoległe z dwoma potencjalnymi partnerami, aż do chwili podjęcia optymalnej decyzji. Podobnie prowadził narady i konsultacje z dwiema firmami krajowymi lub zagranicznymi, czasami jednocześnie, przechodząc z jednego miejsca obrad do drugiego obok.

Dyrektor potrafił przewidzieć i dostrzegał nadchodzące wyzwania i zagrożenia dla funkcjonowania Instytutu. Jak mówił, *sam pracuję nad tym, czym Instytut będzie się zajmował za parę lat*. Dzięki intensywnym kontaktom z firmami europejskimi i amerykańskimi był w stanie przygotować Instytut do nadchodzących zmian i działania na warunkach europejskich. Na długo przed wejściem do Unii Europejskiej, bo już w połowie lat dziewięćdziesiątych, w ramach realizacji kontraktów z firmami zagranicznymi wprowadził w Instytucie europejskie standardy badań nad lekiem, walidację metod analitycznych i procesów technologicznych, zdolność patentową własnych (instytutowych) opracowań i wdrożenie jako twarde kryteria innowacyjności. Miał bardzo precyzyjny plan działania na każdy dzień. Trudno było nieraz za Nim nadążyć w przygotowaniu odpowiednich materiałów na kolejne narady, spotkania, wyjazdy. Był jednak również elastyczny, otwarty na nieoczekiwane nowości, skłonny zmienić starannie

przygotowany plan, aby podjąć zupełnie nowe wyzwanie.

Dzięki swoim umiejętnościom, doświadczeniu i determinacji Dyrektor Szelejewski przeprowadził Instytut przez bardzo trudny okres transformacji ustrojowej i ekonomicznej lat dziewięćdziesiątych i rozwinął jego działalność w pierwszej dekadzie bieżącego stulecia. Dzięki Jego skutecznym działaniom Instytut wypracował sobie mocną pozycję w środowisku farmaceutycznym. Dyrektor spotykał się z uznaniem i szacunkiem ze strony swoich współpracowników także dlatego, że umiał dostrzec w nich szczególne predyspozycje

i umiejętności, wydobyć z nich to, co u nich najlepsze i najbardziej przydatne w pracy zespołowej, z czego sami często nie zdawali sobie sprawy. Był pełen szacunku i uznania dla zasłużonych pracowników Instytutu. Utrzymywał kontakt z emerytowanymi pracownikami i często włączał ich w bieżące zadania. Był szefem wymagającym, a jednocześnie wyrozumiałym i pomocnym dla współpracowników, zwłaszcza w trudnych sytuacjach życiowych. W pamięci najbliższych współpracowników pozostaje jako Dyrektor charyzmatyczny i wizjoner, który umiał realizować swoje plany i marzenia.