

i pewien rodzaj pokory wobec swoich ograniczeń i niedoskonałości. Bardzo ważnymi cechami przywódcy są umiejętność komunikowania się i dostosowania się do zespołu, a przede wszystkim zdolność do jego integracji. Aby się wyróżniać, lider musi być innowacyjny, mieć szeroki pogląd na świat i ciekawe zainteresowania, np. wiedzieć, co nowego dzieje się w sztuce, teatrze, literaturze itp. Oświecony menedżer musi się wciąż uczyć i stawiać sobie nowe wyzwania.

*Polscy menedżerowie
posługują się często metodą,
którą w korporacjach brutalnie
określa się: „zjebka i piwo”*

Jak budować relacje z ludźmi?

Trzeba przede wszystkim umieć wybrać do współpracy właściwych ludzi, potem powierzyć im określone zadania i jasno wyznaczyć cel. Firma to nie fundacja, która każdemu, kto chce się realizować, ma obowiązek znaleźć odpowiednie miejsce. W organizacji potrzeba profesjonalistów i ludzi dojrzałych, którzy komunikują się ze sobą i współpracują.

To poproszę jeszcze o ocenę polskiego menedżera.

Większość z nich, po bardzo dynamicznym przyroście umiejętności związanych z zarządzaniem, księgowością, ekonomią i informatyką, jest – powiedziałbym – trochę zatrzymana w rozwoju. Do tej pory polscy menedżerowie nie bardzo radzą sobie w kontaktach z ludźmi, z motywowaniem ich do działania, dlatego też niekiedy uciekają się do gier, manipulacji i uprawiania polityki. Posługują się często metodą kija i marchewki lub, jak to brutalnie określa się w korporacjach, „zjebka i piwa”. Póki co, niewielu szefów ma dar zarządzania, połączony z kompetencją i pracą nad sobą. Tu widzę duże rezerwy. A przecież dobry menedżer to i wysoka rentowność przedsiębiorstwa.

Prof. S. Sierakowskiemu dziękuję za umożliwienie przeprowadzenia wywiadu z dr. J. Santorskim.

Różne problemy współautorstwa

Część 3

MAREK WROŃSKI

Często zdarza się, że prace naukowe opierają się na współpracy między wieloma naukowcami, niekiedy zatrudnionymi w różnych instytucjach w kilku krajach. Podstawą takiej współpracy jest zaufanie, że wyniki ich badań zostaną opublikowane w obopólnie zaakceptowanym maszynopisie oraz że nikt nie zostanie oszukany i ograbiony z włożonego wysiłku badawczego.

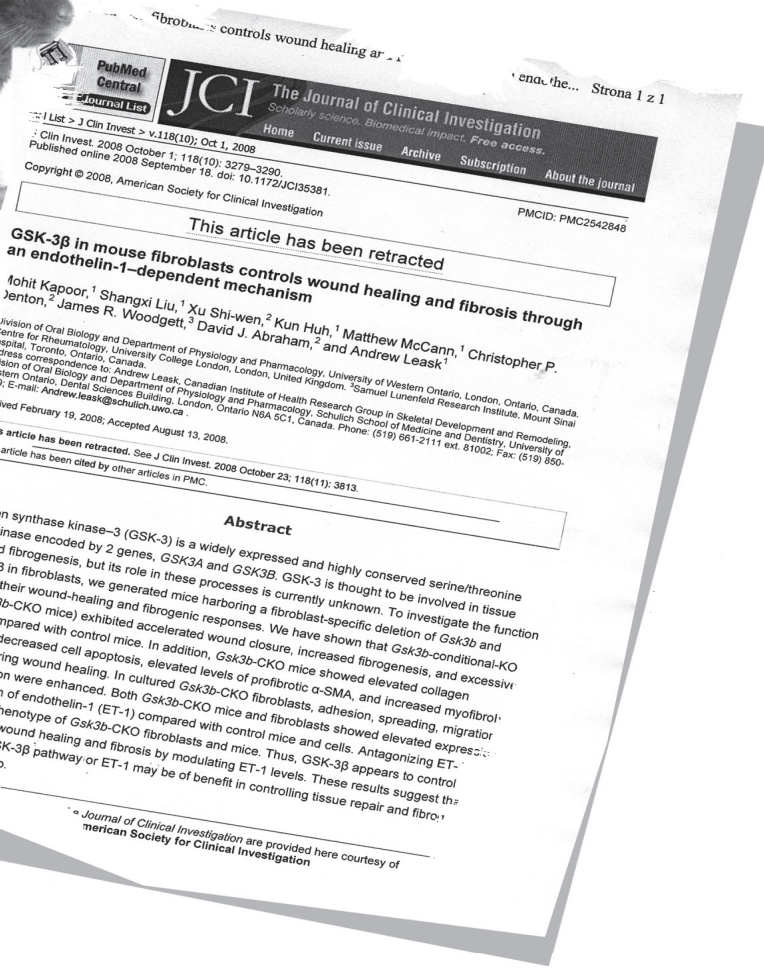
Doktor Andrew Leask, pracujący na University of Western Ontario w Kanadzie i zajmujący się molekularną podstawą chorób tkanki łącznej (jest członkiem Canadian Scleroderma Research Group), nawiązał współpracę z prof. Jamesem R. Woodgettem z Samuel Lunenfeld Research Institute Uniwersytetu w Toronto. Pracownicy laboratorium tego ostatniego, za pomocą inżynierii genetycznej, stworzyli mutantą transgenicznej myszy z dwoma brakującymi genami, które kodują kinazę proteinyową, zwaną Glycogen Synthase Kinase-3 (GSK-3). Wyrzucanie (blokowanie) specyficznych genów pozwala badać różne mechanizmy wielu chorób na poziomie komórkowym. Jest to dosyć skomplikowany proces i za pierwszą taką „wyprodukowaną” w 1989 roku tzw. knockout mice, jej „odkrywcę-producenta”, profesorowie: Mario R. Capecchi, Martin Evans oraz Oliver Smithies, otrzymali w roku 2007 Nagrodę Nobla. „Wynalezienie” w ten sposób zwierzęta laboratoryjne są patentowane i hodowane do własnych badań.



foto: S. Ciechan

Obaj naukowcy znali się z różnych zjazdów, stąd gdy dr Leask poprosił go o jedną nowo odkrytą mysz GSK-3β do ewentualnych „jakichś” badań, profesor Woodgett zgodził się, prosząc jednak o wcześniejsze powiadomienie, jakie ewentualnie doświadczenia będą z jej komórek wykonywane. Jego mysz była jeszcze nieopatentowana, a informacje o niej nieopublikowane. Warunki zostały przyjęte.

Jakież więc było zdumienie prof. Woodgetta, gdy ten w październikowym numerze prestiżowego czasopiśma „Journal of Clinical Investigations” (IF 15,3) z roku 2008 znalazł artykuł „GSK-3β in mouse fibroblasts controls wound healing and fibrosis through an endothelin-1-dependent mechanism”, pochodzący z laboratorium dr. Leaska. Wśród dziewięciu autorów widniało i jego nazwisko, mimo że o pracy nie



2005 r. pod tytułem „Non-steroidal anti-inflammatory drugs and the risk of oral cancer: a nested case-control study”. Udowodniono w niej, że na podstawie monitorowania w okresie dwudziestu lat 908 pacjentów-palaczy, dłuższe stosowanie (powyżej 5 lat) niesterydowych leków przeciwzapalnych, takich jak: ibuprofen czy naproxen, zmniejszało o połowę ry-

Jonowi Sudbø unieważniono pracę doktorską i odebrano prawo wykonywania zawodu lekarza. W dodatku opuściła go żona, a bank przejął piękny dom

zyko zachorowania na raka jamy ustnej, natomiast dwukrotnie zwiększało ryzyko śmierci krążeniowej. Praca miała czternaśtu autorów, w tym takie sławy światowej onkologii jak profesorowie: JJ Lee i SM Lippman z MD Anderson Cancer Center w Houston, AJ Dannenberg z Cornell University Hospital w Nowym Jorku oraz A. Reith z Oslo. Jej publikacja odbiła się dość głośnym echem na świecie, bowiem praca przestrzegała lekarzy przed szafowaniem lekami przeciwzapalnymi. Po jej opublikowaniu ich zużycie drastycznie zaczęło spadać, co odbiło się na giełdowych cenach akcji znanych firm farmaceutycznych. Lekarze na całym świecie doszli do wniosku, że skoro z rakiem jamy ustnej można żyć kilkanaście lat po diagnozie, zaś na zawał umiera się prawie od razu, to dla palących pacjentów „po sześćdziestce” o wiele bezpieczniejsze jest niestosowanie leków przeciwzapalnych.

To że praca autorstwa doc. Sudbø jest nierzetelna, odkryła dr Camilla Stoltenberg, szefowa Oddziału Epidemiologii Instytutu Zdrowia Publicznego w Oslo. Podczas Świąt Bożego Narodzenia w grudniu 2005 r., w swoim domku w górach, czytała zaległe czasopisma medyczne, w tym październikowy numer „The Lancet”. Dokładnie też przestudiowała artykuł doc. Jona Sudbø. Zaintrygowaną, ponieważ autor powoływał się w nim na dane epidemiologiczne, otrzymane z jej instytutu. Doktor Stoltenberg wie-

niał zielonego pojęcia, a przepisy redakcyjne wymagają, aby każdy współautor podpisał się własnoręcznie pod pismem przewodnim do redakcji, gdy maszynopis proponowany jest do druku.

Oburzony „honorowy autor” napisał do redaktora naczelnego, informując, że nic nie wie o pracy, której jest współautorem, nie czytał maszynopisu ani go nie akceptował do druku, stąd prosi o retrakcję pracy. Redakcja po sprawdzeniu, że podpis prof. Woodgetta został sfałszowany, już w następnym miesiącu unieważniła pracę. Doktor Leask wziął na siebie całą winę, próbując tłumaczyć, że: *w pośpiechu wysyłania maszynopisu do druku zabrakło mu czasu, aby prof. Woodgett mógł się podpisać.*

Redakcja opatrzyła retrakcję dodatkowym komentarzem. Poinformowała w nim, że unieważnia tę wartościową publikację z żalem, bowiem zajęła ona tym młodym naukowcom: doktorantom i studentom kilka miesięcy pracy i wymagała od nich przeprowadzenia wielu żmudnych badań. Jednak nie można popierać

nierzetelnego zachowania głównego autora pracy, który ukrył maszynopis i sfałszował podpis, naruszając tym samym dzentelmeńską umowę z ośrodkiem, który przekazał mu materiał badawczy.

Dane z sufitu

Pracujący w małym miasteczku Seljord w okręgu Telemark, norweski dentysta i lekarz, Jon Sudbø, skończył 3 maja br. 50 lat. Jego nazwisko i twarz znane są prawie każdemu Norwegowi i prawdopodobnie wielu naukowcom na świecie, ale nie należy sądzić, że ten był naczelnym lekarzem prestiżowego centrum onkologicznego „The Norwegian Radium Hospital” w Oslo dostał wiele życzeń od dawnych kolegów. Jego błyskawiczna kariera skończyła się nagle w piątek, 13 stycznia 2006 r., kiedy norweska gazeta oznajmiła, że sztandarowa praca doc. Sudbø, opublikowana w znanym tygodniku „The Lancet”, jest rzadko spotykanym oszustwem. Opublikowano ją w połowie października

działa, że baza z tak dokładnymi danymi w jej miejscu pracy nie istniała. Spostrzegawcza lekarka (siostra urzędującego od października 2005 r. premiera Norwegii, Jensa Stoltenberga) 5 stycznia 2006 r. podzieliła się swoimi podejrzeniami z kilkoma współpracownikami, wysyłając im e-maile. Jeden z nich trafił do prof. Larsa Vattena, kierownika Zakładu Epidemiologii Uniwersytetu w Trondheim, który natychmiast napisał do doc. Jona Sudbø, żądając wyjaśnień, dotyczących danych nowotworowych, na których oparł pracę. W odpowiedzi doc. Sudbø poinformował, że dane uzyskał od Instytutu Zdrowia Publicznego w Oslo. 10 stycznia 2010 r., w obecności dyrektora szpitala, w którym pracował Sudbø, **doszło do konfrontacji**. Zdobywca największej ilości grantów

stizowym „Journal of Clinical Oncology”. Wszystkie te prace naukowe wspomagane były grantami zarówno z Norwegii, jak i z amerykańskiego Narodowego Instytutu Zdrowia w Bethesda koło Waszyngtonu.

Bolesny kopniak

Dyrektor administracyjny Radium Hospital, Stein Vaaler, niezwłocznie ujawnił sprawę w prasie. Od razu powołał też pięcioosobową komisję pod przewodnictwem szwedzkiego epidemiologa, prof. Andersa Ekboma ze sławnego Karolinska Instytutu w Sztokholmie, którego profesorowie decydują o przyznaniu Nagrody Nobla w medycynie. Komisja miała dokładnie przebadać 38 prac, które w latach 1997 –

brak nadzoru nad pracami naukowymi. Naukowiec zrezygnował z pracy. Uniwersytet w Oslo unieważnił jego pracę doktorską, a Izba Lekarska odebrała mu prawo wykonywania zawodu lekarza medycyny, pozwalając na ograniczone prawo praktyki w stomatologii. W dodatku opuściła go żona, a bank przejął piękny dom, kupiony na wysoki kredyt, który – po wstrzymaniu wszystkich grantów i braku etatowego zatrudnienia – nie mógł być dalej spłacany.

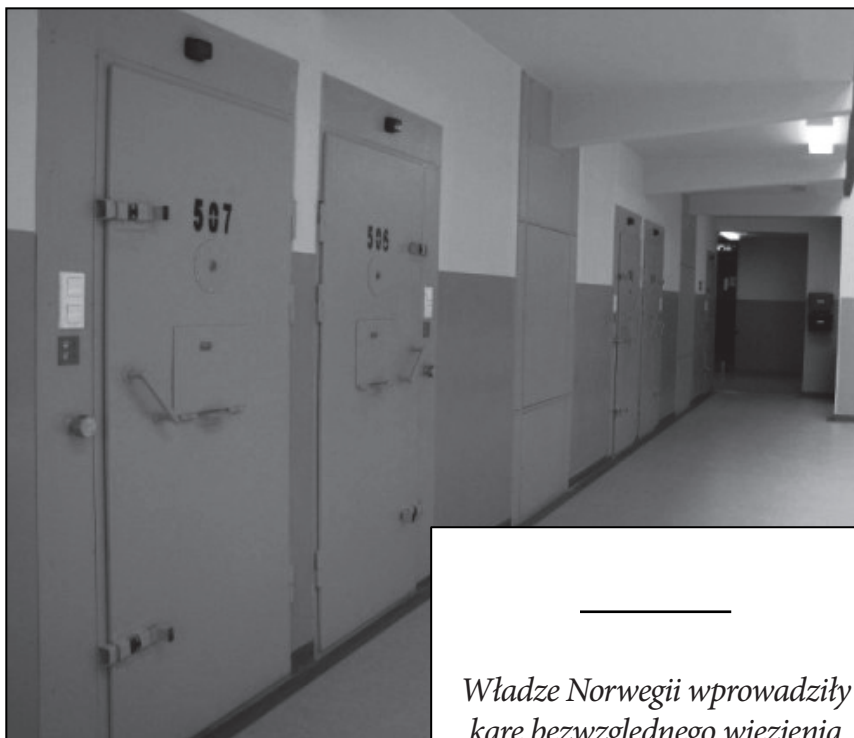
W październiku 2007 r. amerykańskie Biuro Rzetelności Naukowej w Waszyngtonie stwierdziło, że doc. Jon Sudbø sfałszował bądź sfabrykował liczne dane, które były podstawą w jego aplikacji grantowej w 2001 r., jak również w trzech publikacjach, które sfinansowano z otrzymanego grantu. Ukarano go dożywotnim wykluczeniem z możliwości ubiegania się o granty rządowe w USA, jak również z recenzowania takich grantów. Orzeczenie opublikowano w *Dzienniku Urzędowym*.

Współautorów tych wycofanych prac, w szczególności promotora doktoratu, prof. Albrechta Reitha, skrytykowano na łamach czasopism naukowych i w wypowiedziach prasowych, że „na wiarę” przyjmowali wszystkie dane od lekarza. Aczkolwiek dochodzenie wykazało, że żaden ze współautorów nie miał świadomości, że doc. Jon Sudbø **fabrykował dane kliniczne**, to jednak wobec kilku amerykańskich profesorów publicznie sugerowano, że pochopnie i niezgodnie z regułami „z Vancouver” przyjęli współautorstwo trefnych artykułów. Ich znane nazwiska pozwoliły recenzentom być mniej krytycznymi, co spowodowało zakwalifikowanie pracy do druku w tygodniku „The Lancet”.

Ten największy skandal naukowy w historii Norwegii wstrząsnął krajem i zmusił władze państwowe do wprowadzenia odpowiednich zmian ustawodawczych, w tym kary bezwzględnego więzienia za oszustwa naukowe.

Morał z tych opowieści jest taki: przy współpracy z innymi ośrodkami, bądźmy ostrożni. Nawet mając zaufanie do współpracowników, zawsze sprawdzajmy przedstawiane przez nich „surowe” dane oraz ich oryginalność. Wiara „na słowo” wcześniej czy później może doprowadzić nas do przykrych sytuacji i/lub konsekwencji.

*Autor jest dr. n. med.,
Rzecznikiem Rzetelności Naukowej
na Warszawskim Uniwersytecie Medycznym.*



*Władze Norwegii wprowadziły
karę bezwzględnego więzienia
za oszustwa naukowe*

w Norwegii, którego roczne dochody „z nauki” w 2004 roku wyniosły ok. 300 tys. złotych, przyznał się, że całość pracy wymyślił i sfałszował. „Z sufitu” wzięte były wszystkie dane, poczynając od dat urodzenia, po liczbę wypalanych papierosów, przyjmowane leki i rozpoznane choroby. Po kilku dniach dodał, że fałszywe dane są zawarte w dwóch innych przełomowych pracach, opublikowanych przez niego w superprestizowym „New England Journal of Medicine” oraz w pre-

2005 opublikował Jon Sudbø, z weryfikacją danych klinicznych i laboratoryjnych.

Po półrocznej pracy opublikowano dokładne sprawozdanie komisji, w którym odnotowano, że 15 prac jest nierzetelnych i trzeba je unieważnić, podobnie jak i doktorat. Komisja skrytykowała kierownictwo obu szpitali klinicznych, gdzie pracował doc. Sudbø, za