

Ethical dilemma: The burger murdereres

Link:<https://www.youtube.com/watch?v=W8O131s31Rg>

Possibili azioni:

- 1) Non agire
- 2) Ritirare il prodotto dai negozi che si trovano nelle città dove è avvenuto il misfatto
- 3) Ritirare e distruggere i prodotti presenti in tutti i negozi del mondo.

Quali sono gli aspetti da considerare?

Chi sono i soggetti che subiranno gli effetti della decisione?

- ✓ Per valutare le possibili azioni si dovranno considerare non solo gli effetti di natura economica (riduzione delle vendite) ma anche quelli di natura morale (effetto sui dipendenti e rischio dei consumatori).
- ✓ Qualsiasi azione produrrà effetti nei confronti di diversi stakeholder (azionisti, dipendenti, consumatori).

Lezione 11

Obiettivo della lezione

L'etica calata nel processo decisionale

Concetto di dilemma etico

Strumenti utili per guidare le decisioni etiche

Caratteristiche del processo decisionale con implicazioni etiche

Agente morale

Tipologie di dilemmi etici

Dilemmi da discutere

Nell'impresa l'etica si deve applicare:

- *nell'assunzione di corretti comportamenti organizzativi: non dovrebbero nascere problemi di sorta perché l'applicazione di valori come l'onestà, l'altruismo ... nei confronti di altre persone o gruppi di persone non presenta particolare ostacolo;*
- *nella soluzione dei problemi di scelta: perché sono situazioni nelle quali occorre considerare non solo aspetti economici ma anche quelli morali;*

Nella valutazione occorre tener presente che:

- ✓ Il criterio etico deve essere opportunamente combinato con i criteri di tipo economico e ambientale.
- ✓ L'obiettivo deve essere quello di bilanciare gli interessi dei diversi stakeholder, con l'intento di tutelare adeguatamente quelli più deboli.

Come può l'etica guidare l'attuazione delle varie fasi del processo e quali ulteriori problemi discendono dall'ampliamento del campo decisionale?

1. Individuazione del dilemma etico (problema con chiara connotazione etica oppure no; Principi in conflitto; Sensibilità del decisore; codici di comportamento, consuetudini);

2. Selezione di un criterio o standard etico da applicare nella particolare situazione

3. L'applicazione dello standard etico nella scelta

La questione di fondo è la discrezionalità del decisore

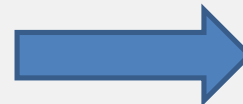
Collegamento con le fasi del processo decisionario

Individuazione del dilemma etico



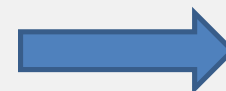
Identificazione del
problema e
definizione del
problema

Selezione di uno standard etico



Identificazione e
valutazione delle
possibili soluzioni

Applicazione dello standard etico



Comparazione
delle soluzioni e
all'assunzione
conclusiva dell'atto
di scelta

Doveri perfetti e doveri imperfetti

Doveri perfetti

- Obbligazioni inderogabili da soddisfare SEMPRE entro condizioni e tempi validi in genere (es.: Il dovere di non rubare)
- Doveri di giustizia
- Nessuna flessibilità
- Non sorge alcun dilemma

Doveri imperfetti

- Obbligazioni ritenute vaghe perché non determinanti per condizioni ed epoche di soddisfacimento (es.: Aiutare il prossimo)
- Doveri di carità
- Discrezionalità del decisore

Mentre non dovrebbe esistere nessuna flessibilità morale per i doveri perfetti, la soluzione di dilemmi etici collegati a doveri imperfetti sarebbe lasciata alla discrezionalità del decisore

Obiettivo moralmente perseguibile deve essere orientato al rendere PERFETTI i doveri IMPERFETTI

- Valori condivisi
- Riduzione dell'area di "indeterminatezza morale"
- Problema dell'assicurazione (accordi volontari con i concorrenti)
- Reciprocità

Doveri perfetti e doveri imperfetti

Nel governo d'impresa si possono presentare tre tipi di problemi etici:

- A) Doveri perfetti (nessun dilemma)
- B) Doveri imperfetti, per i quali si affermano comportamenti collettivi condivisi, che riducono la discrezionalità
- C) Doveri imperfetti, per i quali i problemi di decisione sono lasciati interamente alla discrezionalità del decisore

Dilemma o problema?

Veri dilemmi etici

- Il dilemma consiste nello scoprire cosa fare quando due o più principi sono in conflitto tra di loro
- **E' decisiva la sensibilità morale di chi decide**

Integrity Strategy

Problemi di osservanza

- Il problema è che si ha piena cognizione di un corretto comportamento etico, ma s'incontrano difficoltà nel porlo in essere a causa delle pressioni egoistiche o di lealtà del gruppo o organizzazione
- **I valori prevalenti sono vincoli per le scelte**

Compliance Strategy

Rispetto agli aspetti etici il manager può avere:

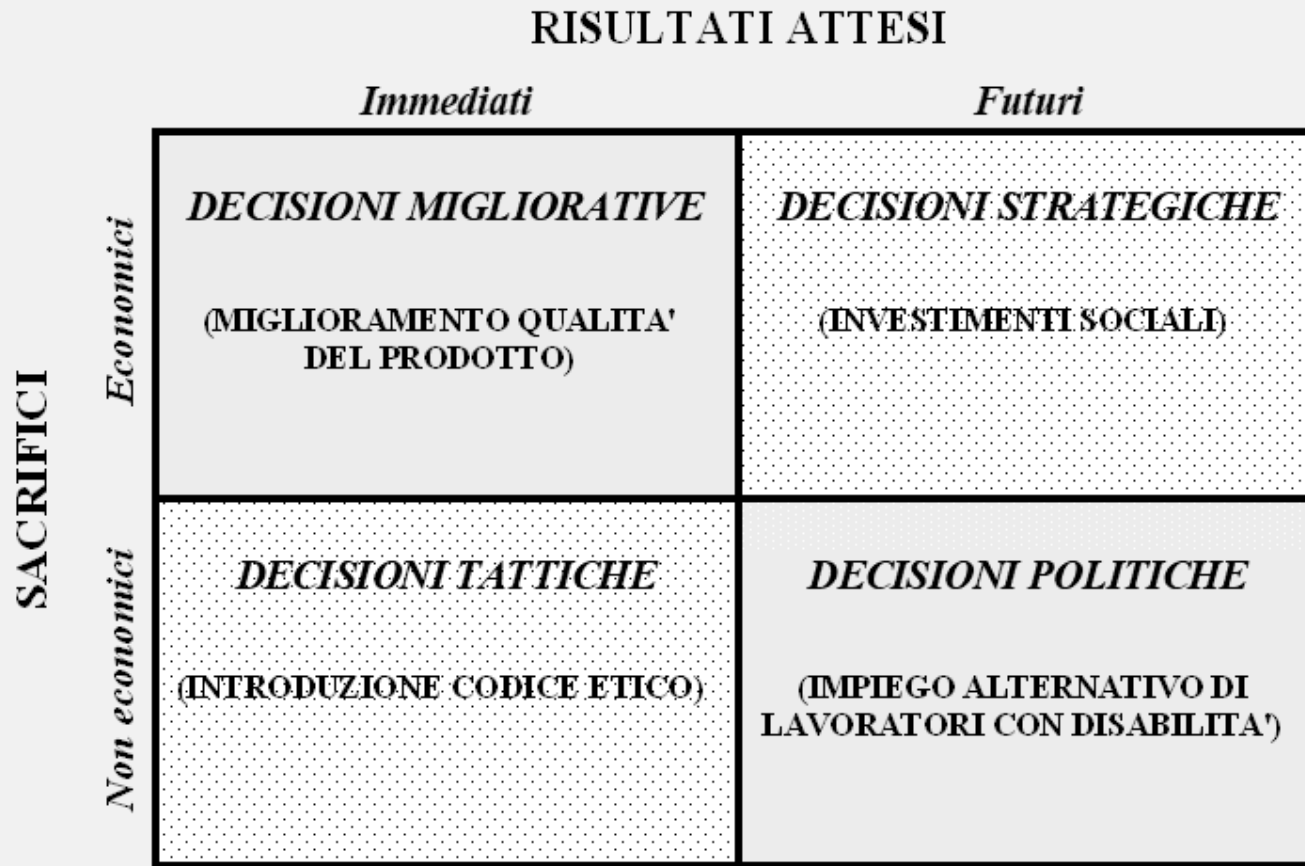
- a) Nessuna discrezionalità
- b) Discrezionalità limitata
- c) Discrezionalità piena

L'applicazione di standard etici ai problemi da risolvere, s'impenna su elementi di giudizio personali, difficilmente supportabili da modelli o schemi di riferimento.

Motivi:

- Carattere non normativo o prescrittivo dell'etica nell'impresa.
- Necessario equilibrio tra istanze economiche, etiche, ambientali.

La matrice delle decisioni etiche



Test otto domande (Laczniak, 1983)

1. La decisione da prendere viola la legge? (*legale*)
2. La decisione è contraria ai comportamenti morali condivisi? (*sociale*)
3. La decisione viola altre obbligazioni che scaturiscono dal tipo particolare di attività esercitata dall'impresa? (*obbligazioni sociali*)
4. L'intento della decisione è nocivo? (*intenzione*)
5. È probabile che la decisione arrechi qualche danno rilevante a persone o ad organizzazioni? (*conseguenze*)
6. La decisione è consonante con gli ideali della comunità di persone coinvolta nella decisione? (*utilitaristico*)
7. La decisione viola i diritti di proprietà, i diritti alla privacy e altri inalienabili diritti dei consumatori? (*diritti*)
8. La decisione può riflettersi negativamente su altre persone o gruppi, soprattutto se meno privilegiati? (*giustizia*)

Limiti: ridondanza, complessità, contraddittorietà

Per capire quindi come nascono i dilemmi etici e come risolverli nel migliore interesse dell'impresa e dei diversi stakeholder bisogna ricordare le caratteristiche dell'etica di impresa: pragmatica e relativa. Essa dipende:

- dalla sensibilità morale dei manager
- dalla cultura prevalente in un dato contesto
- dal fatto che il criterio etico deve essere compatibile con i criteri economici, tecnologici, ambientali, sociali.

Contratto sociale

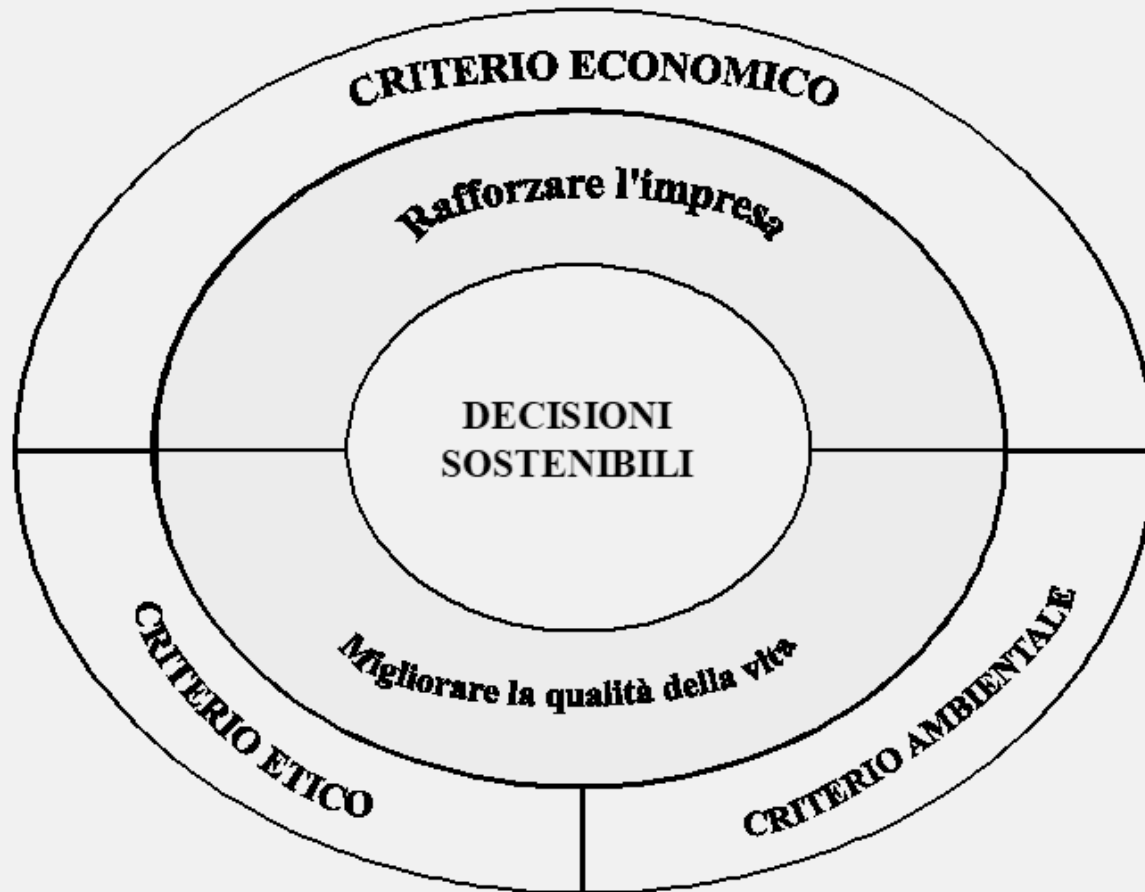
Macro contratti

- Contratti validi sempre.
- Portano alle ipernorme etiche di generale e assoluta validità (doveri perfetti)

Micro contratti

- Rapporti di scambio tra i diversi stakeholders, che possono assumere aspetti differenti in funzione della cultura prevalente.

Il ruolo dell'etica nelle decisioni aziendali



I dilemmi etici nelle scelte aziendali

Lezione 11

Obiettivo della lezione

L'etica calata nel processo decisionale

Concetto di dilemma etico

Strumenti utili per guidare le decisioni etiche

Caratteristiche del processo decisionale con implicazioni etiche

Agente morale

Tipologie di dilemmi etici

Dilemmi da discutere

Agente morale

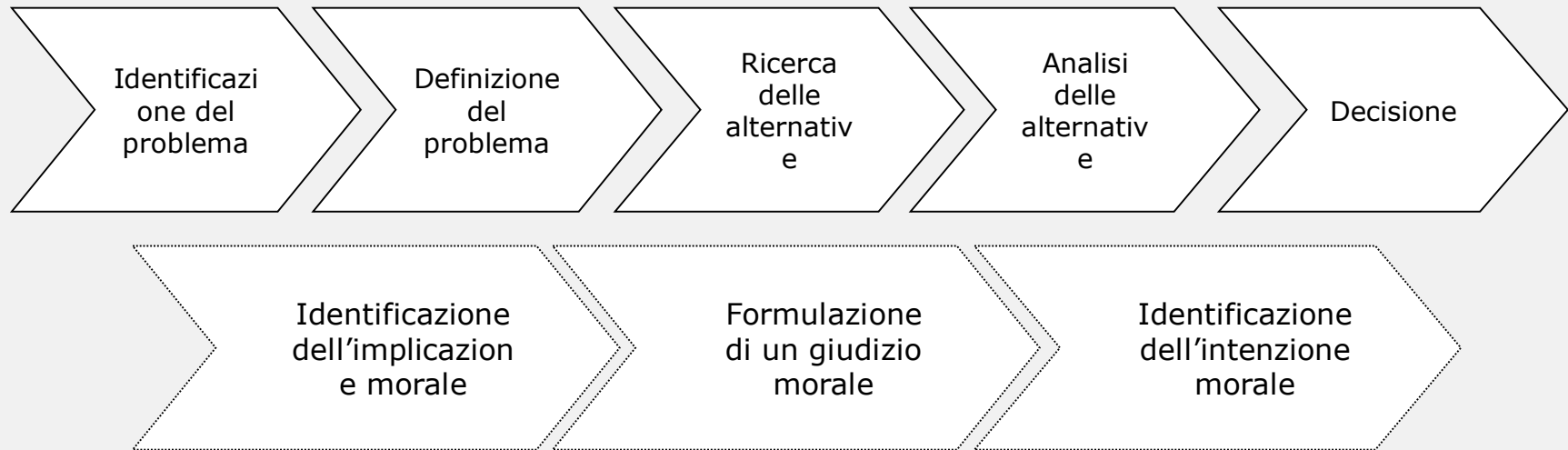
- ✓ Riconoscere la dimensione etica del processo decisionale implica la revisione del processo decisionario.
- ✓ L'agente morale è una persona che nel prendere decisioni può:
 - *scegliere tra diverse alternative*
 - *provocare degli effetti nella vita degli altri*



Moralità limitata
Tempo limitato
Scarsa capacità emotiva

Le implicazioni etiche del processo decisionale

- ✓ L'agente morale deve *riconoscere la questione morale, esprimere un giudizio morale, stabilire l'intento morale ed agire secondo morale.*



Caratteristiche del processo decisionale con implicazioni etiche

Componenti individuali (Trevino, Kohlberg)

Componenti situazionali

Intensità morale dell'istanza etica

- Forza dell'ego
- Dipendenza dal contesto
- Grado di controllo
- Livello di giudizio:
 - pre-convenzionale (conseguenze)
 - convenzionale (sentire comune)
 - dei principi (valori universali)

- Contesto sociale
- Tipologia di lavoro
- Cultura organizzativa

- Ampiezza delle conseguenze
- Consenso sociale
- Probabilità degli effetti
- Lasso temporale delle conseguenze
- Prossimità (tra decisore e soggetti coinvolti)
- Concentrazione degli effetti (n. di persone coinvolte)

La coerenza tra il sistema personale di credenze, gli standard internalizzati e i comportamenti organizzativi è importante:

- *Sia per il benessere psicologico delle persone (stress morale, dissociazione della personalità e perdita di integrità morale)*
- *Sia per aumentare la performance organizzativa (una cultura organizzativa che rispetta il sistema personale di valori fa aumentare la fiducia verso l'organizzazione e conseguentemente la performance)*

Dilemma etico

Un dilemma etico può essere definito come un conflitto tra due differenti standard.

Standard Morale

- Sono al livello più alto
- Sono imparziali, ossia al di sopra di ogni singolo interesse
- Sono universalizzabili

Es.: Solidarietà, giustizia, integrità, onestà

Standard Religioso

Spesso incontrano i criteri degli standard morali, ma se ne discostano in quanto non sono applicabili ad ognuno di noi, perché fortemente legati al background religioso

Standard Pratico

Sono fortemente legati ad interessi specifici

Es.: Profittabilità, egoismo, orgoglio

- ✓ I dilemmi etici che coinvolgono gli standard religiosi non sono particolarmente ricorrenti, in quanto la risoluzione del dilemma avviene spesso seguendo lo standard religioso.
- ✓ I dilemmi etici che nascono dal conflitto tra standard pratici sono particolarmente ricorrenti nella vita aziendale e possono riguardare decisioni poco rilevanti (auto aziendale) o di grande rilievo (investimenti da effettuare).

Tipologie di dilemmi

Un dilemma etico può essere definito come un conflitto tra due differenti standard.

	Standard Morale	Standard Religioso	Standard Pratico
Standard Morale	Dilemma Morale	Dilemma Religioso Esistenziale	Dilemma Motivazionale
Standard Religioso		Dilemma religioso	Dilemma Religioso e Pratico
Standard Pratico			Dilemma Pratico

Esempi di dilemmi morali

Oggetto

- Licenziamento dei dipendenti durante una riorganizzazione aziendale
- Evitare di essere sincero verso le persone che hanno problemi psicologici

Standard Morale

- Non danneggiare le persone
- Continuità dell'impresa
- Agire a fin di bene
- Onestà

Esempi di dilemmi motivazionali

Oggetto	Standard morale	Standard pratico
Pagamento di tutto o parte dello straordinario	Rispettare la legge	Aumento del profitto
Pagamento di tangenti	Integrità Onesta	Ottenimento di un risultato
Sottrarsi ai controlli ambientali	Rispetto dell'ambiente	Riduzione delle sanzioni Perdita della reputazione
Utilizzo legname FSC	Rispetto dell'ambiente	Riduzione dei costi
Bloccare approvazione REACH	Rispetto dell'ambiente	Riduzione dei costi
Utilizzo carta riciclata	Rispetto dell'ambiente	Qualità del prodotto
Richiesta eccessiva di straordinario	Rispetto dei dipendenti	Crescita aziendale

Dilemma da discutere : smaltimento dei rifiuti tossici

Un dipendente di un'azienda di smaltimento di rifiuti tossici si accorge dello smaltimento non legale di una parte dei rifiuti gestiti. Lo smaltimento non adeguato dei rifiuti tossici può seriamente danneggiare la salute pubblica.

Il dipendente decide di confrontarsi con il suo superiore e con il direttore, i quali gli suggeriscono di lasciar perdere.

A questo punto, guarda il numero di telefono di un vecchio amico che lavora in un giornale.

- *Quali sono i valori in contrasto nel comportamento del dipendente?*
- *Che tipologia di dilemma è?*
- *Cosa dovrebbe fare il dipendente?*
- *Sarebbe stato diverso se il dipendente fosse stato in una posizione di maggior rilievo e responsabilità?*
- *Sarebbe stato diverso se avesse avuto una competenza scientifica relativamente allo smaltimento dei rifiuti?*

Dilemma da discutere : sostanze tossiche

La responsabile dell'adeguatezza ambientale di un'azienda normalmente si trova a prendere decisioni relativamente ad investimenti in nuove tecnologie, che possono ridurre il livello di una particolare sostanza tossica presente nell'acqua di scarico. La responsabile sa se i livelli delle emissioni resteranno sullo standard previsto dal regolatore, potrebbero danneggiare i pesci del lago e dei fiumi dell'area, provocando ingenti danni alla pesca, all'economia della regione e alla salute umana. Il livello di emissione dell'azienda è entro i limiti fissati dalla legge ma è prevedibile che se le aziende della regione non si auto-regolamenteranno, prima o poi, il governo forzerà le aziende ad utilizzare nuove tecnologie, oltre a richiedere report mensili sul livello delle emissioni.

Il budget allocato dall'azienda sull'adeguatezza ambientale non è peraltro in grado di coprire la richiesta di nuove tecnologie se non danneggiando la capacità dell'azienda di produrre reddito nell'anno in corso.

- *Quali sono i valori in contrasto nel dilemma esaminato?*
- *Che tipologia di dilemma è?*
- *Quali sono i motivi che dovrebbero spingere l'azienda a utilizzare nuove tecnologie?*
- *Quali sono i motivi che dovrebbero spingere l'azienda a ritardare l'utilizzo delle nuove tecnologie?*

Dilemma da discutere : Pricing di due prodotti uguali

La V & V ha investito circa 18 milioni di dollari crea una tipologia di lenti a contatto più economiche da produrre e tali da potere essere utilizzate per 2-3 settimane consecutivamente, anche durante la notte, senza essere pulite eliminando anche l'esigenza di acquistare le soluzioni e saponi, per la pulizia delle lenti a contatto. Il dipartimento di marketing ha individuato due distinti target di utilizzatori: i tradizionali utilizzatori di lenti a contatto, che potrebbero utilizzare il nuovo e più conveniente prodotto; coloro che le utilizzano in particolari occasioni(es., sport), più piccolo ma potenzialmente più lucrativo. Viste le esigenze dei due target di mercato, il responsabile del marketing ritiene di presentare il prodotto in modo diverso, facendolo percepire come due distinte versioni del prodotto. Secondo il responsabile, il packaging diverso, accompagnato da un messaggio e da un colore diverso, dovrebbe differenziare adeguatamente l'offerta dei due segmenti. Il responsabile del marketing ritiene di presentare il prodotto in modo diverso. Al segmento tradizionale il prodotto verrà presentato come lenti a contatto con possibilità di utilizzo continuato per 2-3 settimane al prezzo di 30 euro, all'altro verrà presentato come lenti a contatto con possibilità di utilizzo continuato per 24 ore al prezzo di 3,00 euro.

- *Quali sono i valori in contrasto nel dilemma da considerare?*
- *Che tipologia di dilemma è?*
- *Quali sono i limiti da considerare nell'identificazione del prezzo?*

Dilemma da discutere: Utilizzo dell'effetto di patrocinio

Il centro commerciale Electrox, specializzato nella vendita di materiale fotografico, adotta la seguente politica di incentivazione delle vendite:

-5% di commissione sulla vendita di qualsiasi tipologia di prodotto fotografico;

-20% di commissione sulla vendita del prodotto identificato dal direttore di marketing.

Mario, giovane studente appassionato di foto, decide di dedicare parte del suo reddito disponibile all'acquisto di una fotocamera digitale. L'acquisto è abbastanza oneroso, il rapporto tra prezzo medio del bene e reddito disponibile è alto per cui, essendo la motivazione d'acquisto razionale, Mario decide di effettuare varie ricerche orientate alla valutazione del rapporto prezzo-qualità del prodotto da acquistare. Mario identifica il prodotto A come miglior prodotto per le sue esigenze di svago ma, benché avesse dedicato tempo alla ricerca delle informazioni, si sentiva non completamente sicuro della sua scelta, vista la complessità delle informazioni e specifiche tecniche del prodotto. Mario si reca al centro commerciale specializzato Electrox e, confidando nella specializzazione e professionalità del personale, prima di effettuare l'acquisto va da uno dei venditori per chiedere conferma dell'adeguatezza della sua scelta. Il venditore ha un incentivo a vendere un altro tipo di fotocamera digitale più costosa, con più funzionalità, ma anche meno adeguata alle esigenze del cliente. Il venditore è inoltre consapevole dell'importanza di fidelizzare il giovane cliente, target strategico per il centro commerciale, soddisfacendo appieno le esigenze manifestate.

- *Quali sono i valori in contrasto nel dilemma da considerare?*
- *Che tipologia di dilemma è?*
- *Come può essere definita la politica di incentivazione delle vendite del centro commerciale?*

Dilemma da discutere: Testing di nuovi prodotti

I nuovi prodotti farmaceutici devono passare attraverso diverse fasi di ricerca e sviluppo, test pre-clinici e clinici, richieste di autorizzazione e validazione, prima di poter essere venduti e distribuiti sul mercato. Tra le varie fasi vi è quella della sperimentazione su persone sane per evidenziare eventuali effetti collaterali. Questa fase si presenta particolarmente complicata, in quanto gli individui sani sono chiaramente riluttanti all'assunzione di medicinali nuovi e non testati, che potenzialmente possono danneggiarli con effetti collaterali. L'impresa farmaceutica è disposta a pagare circa € 500 al giorno a coloro che partecipano a questa fase. Il responsabile scientifico della prima fase di test commissiona ad un centro di ricerca il compito di valutare il compenso giornaliero che le persone disagiate (come alcolisti o persone senzate). Il centro di ricerca identifica in € 80 il compenso medio giornaliero. Le motivazioni dell'ammontare già quantificato sono chiaramente riferibili al fatto che le persone disagiate hanno dei bisogni diversi da persone normali. Il responsabile scientifico deve decidere se proporre in Consiglio di Amministrazione l'utilizzo di un campione di individui composto da persone disagiate con un'onerosità inferiore oppure posticipare ancora l'avvio della fase di testing, per cercare persone con «maggiore consapevolezza» degli effetti del trattamento.

- Quali sono i valori in contrasto all'interno della coscienza del responsabile scientifico?
- Che tipologia di dilemma è?