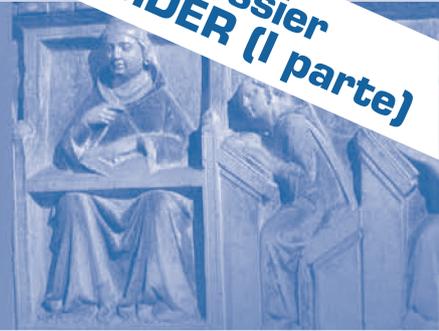


# Tribuna



## Dalla conoscenza all'azione: elaborazioni di una coscienza morale all'interno dell'industria del tabacco

### *From Knowledge to Action: Workings of a Moral Conscience within the Tobacco Industry*

**Jeffrey S. Wigand**

#### Riassunto

In questa prima parte del documento, il dottor Jeffrey Wigand descrive la sua ascesa professionale nell'industria del tabacco e il suo travagliato viaggio interiore che lo ha portato a rompere pubblicamente i rapporti con Big Tobacco. Come lui stesso racconta, il risveglio della sua coscienza morale non è avvenuto istantaneamente, al contrario, l'etica personale e la decisione di ribellarsi al grande inganno scientificamente perpetrato a danno dei fumatori da parte dei produttori di tabacco, sono stati il risultato di una serie di percezioni sconvolgenti e intuizioni inquietanti che lo hanno fatto precipitare in una crisi di coscienza e in un "dilemma cornuto" sul cosa fare: restare o ribellarsi e andare via?

**Parole chiave:** *Psicologia della morale, etica personale, etica professionale, industria del tabacco, identità morale, frode legale.*

#### Introduzione

Ringrazio la Società Italiana di Tabaccologia per avermi dato l'opportunità di discutere i meccanismi interni che regolano l'industria del tabacco, e per avermi altresì permesso di spiegare il processo attraverso il quale ho deciso di rompere i rapporti con la stessa. Scrivo attraverso la lente prismatica di un INSIDER, una persona cioè che ha trascorso più di quattro anni come Dirigente senior presso la seconda più importante ditta del mondo del tabacco, la British-American Tobacco (BAT). È un onore essere in grado di condividere con voi le mie esperienze e riflessioni su questa incredibile avventura durata più di un decennio. In



#### Summary

In this first section of the evidence document Dr. Jeffrey Wigand describes his career progression in the tobacco industry and his troubled inner journey that led him to break ranks with Big Tobacco publicly. As he narrates, the awakening of his conscience did not happen instantly. On the contrary, his moral awakening and his decision to rebel against the great deception that was being scientifically perpetrated at the expense of the smoking people by the cigarette producers, were the result of a series of shocking perceptions and disturbing insights that plunged him into a crisis of conscience and a dilemma over what to do: to stay or to rebel and leave?

**Keywords:** *Moral psychology, personal ethics, professional ethics, tobacco industry, moral identity, lawyer fraud, coumarin.*

#### Introduction

Thank you and Tabaccologia for giving me this opportunity to discuss the inner workings of the tobacco industry, and to explain the process by which I decided to break ranks with it.

I write through the prism of an INSIDER, one who spent more than four years as a senior executive with the world's second largest tobacco concern, British-American Tobacco (BAT). It is an honor to be able to share with you my experiences and thoughts on this incredible journey that has now spanned more than a decade. In what follows, I discuss how the knowledge that I gained on a daily about the tobacco industry culminated in series of insights



ciò che segue, discuterò di come le conoscenze che ho acquisito giornalmente sull'industria del tabacco siano culminate in una serie di intuizioni o di momenti così "illuminanti" da costringermi a passare all'azione e a prendere provvedimenti. Come si vedrà, la mia decisione di rompere i rapporti con l'industria del tabacco non è stato semplicemente il risultato di un solo episodio allarmante a cui ho assistito, ma di un certo numero di esperienze sconvolgenti che mi hanno risvegliato e mi hanno costretto ad agire. Come osserva Leo Tolstoy in "Una confessione":

*"In un primo momento, ai segni di una banale indisposizione sembra che il malato non presti attenzione, e poi questi segni ricompaiono sempre più spesso e si fondono in un periodo ininterrotto di sofferenza. Aumenta la sofferenza, e prima che il malato possa guardarsi intorno, quello che ha scambiato per un semplice malessere è già diventato più importante per lui di qualsiasi altra cosa al mondo"...*<sup>1</sup>

Per essere chiari, non è che io non prestassi attenzione ai primi segnali di allarme. L'ho fatto, ma una cosa è fare attenzione e continuare a pensare "devo fare qualcosa?", e tutt'altra cosa è agire, fare. E come si vedrà, nel mio caso, l'azione e il fare sono stati il risultato di un processo lento e doloroso; il tempo necessario perché le mie intuizioni si fondessero e raggiungessero un punto di "massa critica", prima che passassi all'azione decisiva. Ma prima di condurvi per mano in questo viaggio, voglio mettere in chiaro che sono in grado di condividere questa storia solo per merito dell'enorme coraggio di molte persone senza il cui sostegno incondizionato, tutto questo non sarebbe stato possibile. Vi è un debito di gratitudine che non sarò mai in grado di ripagare alle stesse, siano esse personalità pubbliche che private. Tra queste numerose persone ci sono le mie figlie, i 153 studenti a cui ho fatto lezione quotidianamente alla Scuola Superiore DuPont Manual, i docenti della stessa, numerosi giornalisti e un certo numero di avvocati che hanno rischiato la loro reputazione, i loro beni e la propria sicurezza personale, mantenendo in me una fede incrollabile. Ci sono molte altre persone che hanno reso possibile questo viaggio. Il fatto è che, attraverso le nostre azioni concertate, siamo stati in grado di salvare molte vite.

Gli ambienti senza fumo stanno diventando regola piuttosto che eccezione. Negli Stati Uniti, la Food and Drug Administration (FDA) ha autorità di regolamentazione su un settore che ha causato gravi danni fisici, psicologici ed economici. Desidero che capiate che questi successi sono derivati dall'impegno complessivo di numerosi individui che vi si sono dedicati,

or "Aha moments" that became weighty enough to compel me to take action.

*As you will see, my decision to break ranks with the industry was not simply the result of just one troubling thing that I saw. It took a number of unsettling experiences to awaken me to action. As Leo Tolstoy notes in A Confession:*

*"At first, trivial signs of indisposition appear to which the sick man pays no attention; then these signs reappear more and more often and merge into one uninterrupted period of suffering. The suffering increases, and before the sick man can look round, what he took for a mere indisposition has already become more important to him than anything else in the world"...*<sup>1</sup>



*To be clear, it is not as though I "paid no attention" to the first signs of alarm. I did. But it is one thing to pay attention and to keep thinking "should I do anything?" and it is quite another thing to act, to do. And as you will see, in my case, the acting and the doing was the result of a somewhat slow and painful process. Time was needed for my insights to coalesce and reach a point of "critical mass" before I took decisive action. But before I take you through this journey, I want to make it very clear that I am only able to share this story because of the tremendous courage of many people. There is a debt of gratitude that I will never be able to repay to many individuals, both visible and behind the scenes. Without their unwavering support, this journey would not have been possible.*

*Among these numerous individuals are my daughters, the 153 students whom I was teaching each day at duPont Manual High School, the teachers at duPont Manual, and numerous journalists. A number of lawyers who risked their reputations, assets and their own personal safety, held an unwavering belief in me. And there are many others who made this journey possible. The fact is, through our concerted actions, we have been able to save many lives. Smoke free environments are becoming the rule rather than exception. And in the United States, the FDA at last has regulatory authority over an industry that has caused severe physical, emotional and economic harm. I want you to understand that these successes are the cumulative efforts of numerous dedicated individuals, and not just one. With that, let me take you on my inner journey so you can see how my decision was born.*

### **The Sell & My Arrival at Brown and Williamson**

*This all began for me in 1988, when I was approached by Bill Loudonbach, a former human relations senior executive of the Brown & Williamson Tobacco Corporation (B&W). At the*



e non di uno solo. Con questo, mi si permetta di portarvi sul mio cammino interiore in modo da poter vedere come è nata la mia decisione.

## La Vendita ed il mio arrivo alla Brown and Williamson

Tutto questo è cominciato per me nel 1988, quando sono stato avvicinato da Bill Loudenbach, ex Dirigente Senior per le Risorse Umane della Brown & Williamson Tobacco Corporation (B & W), con sede a Louisville, Kentucky, in quel momento la terza più grande società del tabacco negli Stati Uniti e parte integrante della seconda maggiore azienda del tabacco al mondo, la BAT Industries PLC (in precedenza British-American Tobacco Company). Venni assunto alla B & W dopo più di due decenni di esperienza come Dirigente senior nel settore farmaceutico-sanitario, lavorando con aziende come Pfizer, Merck e Johnson & Johnson. Andai alla B & W con la predisposizione mentale di usare la scienza per cercare la verità e fare prodotti migliori, per migliorare la qualità della vita e salvare vite umane.

Dopo oltre sei mesi di colloqui esaustivi con i dirigenti senior del management B & W, credevo che, se assunto, sarei stato in grado di usare la mia ampia esperienza medico-scientifica per sviluppare una "sigaretta più innocua". Come potenziale dipendente di B & W, mi vedevo agente di cambiamento per la società. Immaginavo di trasformare il reparto

Ricerca e Sviluppo della B & W in un ente scientifico contemporaneo che potesse interfacciarsi con la Food and Drug Administration. Il mio desiderio più forte era quello di migliorare un prodotto che uccide non solo chi lo usa, ma in alcuni casi anche l'innocente che si trova accanto, a causa del fumo passivo.

La lusinga di questa opportunità scientifica unita ad un notevole aumento di stipendio, la capacità di trasferire la mia famiglia (una moglie e due figlie piccole, una di due anni e l'altra di due mesi), dalla zona di New York City a Louisville, dove risiedevano il padre di mia moglie ed i nonni delle mie figlie, andava incontro ai miei obiettivi sia professionali che personali. E questa opportunità mi avrebbe permesso di intervenire sulla vita di milioni di persone per ridurre in qualche misura i rischi e gli effetti negativi sulla salute connessi con l'uso del tabacco. Un ulteriore, ma sostanziale beneficio era la piena copertura sanitaria prevista dalla società.

Mia figlia di due anni, è nata con la "spina bifida", un costoso difetto spinale congenito. Feci tutti questi calcoli e decisi di accettare questa posizione. Arrivai alla B & W nel dicembre 1988. Iniziai a lavorare sullo sviluppo di un prodotto di ingegneria del tabacco, nome in codice "Airbus", che riduceva i prodotti della combustione delle sigarette tradizionali con conseguente minore "attività biologica". Nel settore, con "attività biologica", si intende un dispositivo di rilascio della nicotina che provoca meno malattie, meno cancro ai polmoni, meno enfisema, meno malattia polmonare cronica ostruttiva (BPCO), o malattia cardiaca (CHD), per coloro che sono già nicotino-dipendenti<sup>2,3,4</sup>.

time, the Louisville, Kentucky based B&W was the third-largest tobacco company in the United States and an integral part of the world's second-largest tobacco concern, BAT Industries PLC (formerly British-American Tobacco Company).

I was recruited to B&W after more than two decades of senior management experience with the healthcare-medical industry working for companies such as Pfizer, Merck, and Johnson & Johnson. I came to B&W steeped in a mindset of using science to search for the Truth, to make products better, to improve the quality of life and to save lives.

After over six months of extensive interviews with senior management executives at B&W, I believed that, if hired, I would be able to use my extensive medical and scientific expertise to develop a "safer cigarette". As a potential employee of B&W, I pictured myself as change agent for the company. I imagined transforming the Research and Development Department of B&W into a contemporary scientific entity that could interface with the Food and Drug Administration. My strongest desire was to improve a product that when used as intended kills not only the user but also in some cases the innocent bystander (via second hand smoke).

The lure of this scientific opportunity, coupled with a substantial increase in salary, the ability to relocate my family - a wife and two young daughters (one two years old and the other two months old) from the New York City area to Louisville, where my wife's father and my daughters' grandparents resided, met both professional and personal goals. And the opportunity would enable me to affect the lives of millions by reducing by some measure the negative health risks and effects associated with tobacco use. An additional, but substantial benefit was full medical coverage provided by the company. My two-year-old daughter was born with spina bifida, a costly congenital spinal defect. The calculus was made and I decided to take the position.

In December, 1988 I arrived at B&W. I began working on the development of an engineered tobacco product, code named "Airbus", that reduced the combustion products of traditional cigarettes, and consequently had less "biological activity". "Less biological activity" is industry-speak for a nicotine-delivery device that causes less disease, less lung cancer, emphysema, chronic obstructive pulmonary disease (COPD), or heart disease (CHD) for those who were already addicted<sup>2-4</sup>.

My first troubling experience occurred shortly after joining the company. As part of my corporate orientation, I was sent to the outside law firm of Shook, Hardy and Bacon in Kansas City, Missouri. Why? To learn how to speak about

## First Signs of Trouble: Lawyers & the Manipulation of Company Documents

My first troubling experience occurred shortly after joining the company. As part of my corporate orientation, I was sent to the outside law firm of Shook, Hardy and Bacon in Kansas City, Missouri. Why? To learn how to speak about





## Primi segnali di conflitto: gli avvocati e la manipolazione di documenti aziendali

La mia prima esperienza inquietante è avvenuta poco dopo essere entrato nell'azienda. Per iniziare parte del mio percorso formativo, sono stato inviato nella ditta legale esterna Hardy e Bacon a Kansas City, Missouri. Perché?

Per imparare come parlare dell'Azienda e dei suoi prodotti quando si comunica all'esterno dell'azienda. Per tre giorni sono stato "istruito" da avvocati, che mi consigliavano di affermare che numerosi rapporti della US Surgeon General avevano basi scientifiche imperfette e che le conclusioni di Sir Richard Doll, del Dott. Ernst Wynder, del Dott. Oscar Auerbach, e molti altri erano semplicemente sbagliate. Per la prima volta mi sono reso conto di come gli avvocati fossero trincerati dietro metodi di manipolazione della scienza del fumo e della salute. Era la prima volta che mi capitava di trovare professionisti della legge impegnati ad interpretare la scienza per me, e ho cominciato a capire perché stavano addestrandomi in tal modo. Per decenni, l'industria è sopravvissuta in base a due principi fondamentali. In primo luogo: non esistono dati clinici dimostrati a sostegno della convinzione che l'uso del tabacco sia causa di malattia; in secondo luogo, la nicotina non dà dipendenza. Se l'azienda avesse riconosciuto un nesso di causalità tra il suo prodotto e la malattia, ciò avrebbe portato ad una posizione giuridica precaria. Allo stesso modo, se la società avesse ammesso che la nicotina dà dipendenza, l'utilizzo da parte del consumatore non sarebbe risultato "libera scelta". Naturalmente, mi è stato detto di fare dichiarazioni in senso contrario; anche se pensavo che ciò era sbagliato, ho obbedito. Dopo questo "orientamento" legale, ritornai al quartier generale dell'azienda confuso, ma non distolto dall'idea di voler sviluppare un prodotto più "sano".

## L'incontro del "Gruppo Politiche di Ricerca"

Nel settembre del 1989, partecipai ad un meeting del Gruppo di Strategie di Ricerca (RPG), tenutosi a Vancouver, British Columbia. L'RPG è un gruppo ad alto livello scientifico composto dagli scienziati numero uno della BAT. In tale occasione, tutti i dirigenti della divisione Ricerca e Sviluppo della BAT e le aziende consociate alla BAT si riunirono per sviluppare le priorità strategiche di ricerca ed i relativi programmi. Molti problemi sono stati presi in esame nel corso di quattro giorni e mezzo. In realtà, si potrebbe riassumere questo incontro come una prolungata discussione su come rendere un prodotto dannoso meno nocivo. Ad esempio, abbiamo discusso di come fare un prodotto più sano, utilizzando la tecnologia esistente, il modo di testare questo prodotto e le modalità di utilizzo delle tecniche farmaceutiche di modellazione molecolare per ridurre al minimo la dipendenza dalla nicotina.

Inoltre, abbiamo analizzato gli effetti nocivi della nicotina sulla funzione cardiovascolare; su come utilizzare l'ingegneria genetica per aumentare il contenuto di nicotina nella coltivazione del tabacco (il tabacco Y-1 ha contenuto di nicotina doppio o triplo di qualsiasi tabacco nel mondo), su come ampliare la nostra ricerca sulle sigarette ignifughe, sul fumo pas-

*the company and its products when speaking outside of the company. For three days, I was "coached" by lawyers who advised me to state that the numerous U.S. Surgeon-General's reports were all based on flawed science and that the conclusions of Sir Richard Doll, Dr. Ernst Wynder, Dr. Oscar Auerbach, and many others were just plain wrong. It was my first encounter with how entrenched the lawyers were in the manipulation of the science of smoking and health. And it was the first time I have ever had lawyers interpret the science for me. But I understood why the lawyers were coaching me in this way. For decades, the industry has survived on two basic tenets: First, that there is no proven clinical data to support the belief that tobacco use causes disease, and second, that nicotine is not addictive. If the company acknowledged a causal link between their product and illness, this would be a precarious legal position. Similarly, if the company admitted that nicotine was addictive, then consumer use would not result from a "free choice". Naturally, I was told to make statements to the contrary. Although I thought that this was wrong, I obeyed. After this legal "orientation," I returned to the corporate headquarters confused but not deterred from developing a safer product.*



## The "Research Policy Group" Meeting

*In September of 1989, I was part of a Research Policy Group (RPG) meeting held in Vancouver, British Columbia. The RPG is a*

*high level scientific group of the number one scientists of BAT. At this meeting, all the senior managers of research and development from BAT and BAT-affiliated companies gathered to develop strategic research priorities and programs.*

*Many issues were discussed over the course of four and a half days. In fact, one could sum up this meeting as a prolonged discussion about how to make a harmful product safer. For example, we discussed how to make a safer product using extant technology, how to test this product, and how to use contemporary pharmaceutical molecular-modeling techniques to minimize nicotine's addictive capacity. Additionally, we discussed nicotine's harmful effect on cardiovascular function; how to use genetic engineering to boost the tobacco cultivar's nicotine content (Y-1 tobacco has two or three times the nicotine content of any tobacco in the world), how to expand our research on fire-safe cigarettes, environmental tobacco smoke (ETS), and so forth.*

*At the RPG meeting, we clearly articulated the internal mantra: "we are in the nicotine-delivery business, and tar is the negative baggage". In other words, we explicitly acknowledged that nicotine is addictive and pharmacologically active, and that we could make a safer product. We also explicitly acknowledged that tobacco products could never be made to be completely safe. This extensive meeting generated over twelve pages of detailed*



sivo (ETS), e così via. Nel corso della riunione RPG, abbiamo chiaramente articolato il mantra interno:

*“siamo nel business della distribuzione di nicotina e il catrame ne è il bagaglio negativo”.*

In altre parole, abbiamo riconosciuto esplicitamente che la nicotina crea dipendenza ed è attiva farmacologicamente, e che potremmo fare un prodotto più sicuro.

Abbiamo anche riconosciuto esplicitamente che i prodotti del tabacco non avrebbero mai potuto essere completamente sani. Questo meeting ha generato oltre dodici ampie pagine di appunti dettagliati per memorizzare le discussioni scientifiche ed un programma di azione di follow-up, per raggiungere gli obiettivi strategici enunciati in occasione della riunione (per esempio, un prodotto biologicamente più sicuro del tabacco, una sigaretta sicura che non si incendi, e così via). Quando il verbale della riunione RPG arrivò nelle mani degli alti dirigenti di B & W e BAT, la dirigenza senior e gli avvocati ne furono chiaramente profondamente colpiti. Il verbale era in contraddizione con il mantra esterno, cioè il linguaggio che mi era stato insegnato alla Shook, Hardy & Bacon e che avrei dovuto usare, che negava che il prodotto danneggiasse il consumatore. Ero completamente impreparato a quello che si è verificato di lì a poco, anche per uno come me con più di venti anni di esperienza come dirigente senior.

### La riscrittura del verbale RPG

Il Presidente e il Direttore Generale Operativo della Società, Thomas Sandefur, con l'accordo e in collaborazione con il Consigliere Delegato (CEO) / Presidente Ray Pritchard ed il Consigliere Generale, Mick McGraw, incaricarono l'avvocato Assistente Generale per le controversie di prodotto, J. Kendrick Wells III, di riscrivere il verbale RPG. Wells non aveva partecipato alla riunione di RPG. Tuttavia, controllò e ridusse gli appunti del verbale di riunione RPG da dodici pagine a due pagine e mezzo. Tolsse le dichiarazioni che mettevano la Società a rischio lasciando solo il programma di follow-up.

Il Documento di Wells era poco fedele a quanto effettivamente accaduto in RPG. Il verbale RPG venne così riscritto in modo da ripulire la Compagnia da un documento che confutava i decenni di oscuramento e disinformazione intenzionale relativamente al fatto che, per sua natura, la nicotina dà dipendenza e il fumo crea problemi di salute. Nelle mani di un avversario

*notes memorializing the scientific discussions and a follow-up action program to achieve the strategic goals as set forth in the meeting (e.g., a biologically safer tobacco product, a fire-safe cigarette, and so forth).*

*When the minutes of the RPG meeting reached the senior executives of B&W and BAT, the senior management and lawyers were clearly distressed. The minutes contradicted the external mantra – the language that I was coached to use at Shook, Hardy & Bacon – that denied that the product harmed the user. I was completely unprepared for what next occurred, even after twenty plus years of senior management experience.*

### The Rewriting of the RPG Minutes

The president and Chief Operating Officer of the company, Thomas Sandefur, with the agreement of and in conjunction with the chief executive officer (CEO)/chairman Ray Pritchard and general counsel, Mick McGraw, ordered the assistant general counsel for product litigation, J. Kendrick Wells, III, to rewrite the minutes from the RPG.

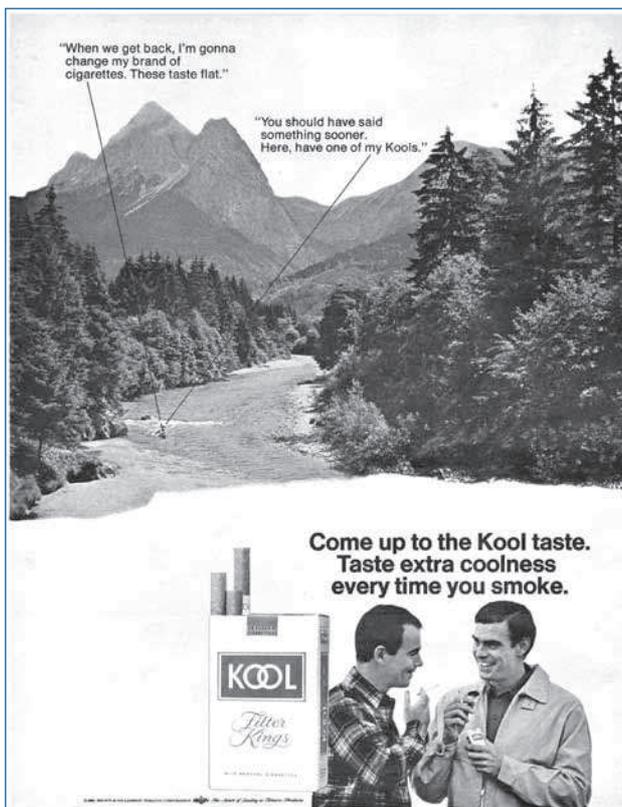
Mr. Wells did not attend the RPG meeting. Nevertheless, he vetted the minutes from twelve pages to two and a half. He excised the statements that placed the company at risk, and included only the follow-up program. Mr. Wells' document bore little resemblance to what actually happened. The RPG minutes were rewritten in order

*to sanitize the company of a document that refuted the decades of deliberate obfuscation relating to nicotine's addictive nature and smoking and health issues. In the hands of a legal adversary, the actual minutes of the RPG meeting would have been damning.*

### A New Policy

What followed next was even more alarming. The controversial minutes reached the senior-most level of BAT, the chairman - Sir Patrick Sheehy. As a result, all the scientists and the respective attorneys from each member BAT Company - the same scientists who attended the RPG meeting - were ordered to a meeting in New York City. The solicitor-general of BAT's legal department Stuart P. Chalpen and Nick B. Cannar, a BATCO lawyer, conducted the N.Y. meeting.

At this N.Y. meeting, the system of document generation, retention and scientific communication was profoundly changed. A new policy was developed pursuant to which a lawyer was to be present at all levels of scientific communication and research.





giuridico, il verbale effettivo della riunione RPG sarebbe stato schiacciante contro la Compagnia.

### Una politica nuova

Ciò che seguì poi fu ancora più allarmante. Il controverso verbale raggiunse il Dirigente al livello più alto della BAT, il Presidente, Sir Patrick Sheehy. Di conseguenza, a tutti gli scienziati, gli stessi che avevano partecipato alla riunione RPG, e i rispettivi avvocati di ciascuna azienda consociata alla BAT, venne richiesto di partecipare ad un incontro a New York City. Il dibattito venne condotto dall'Ufficio Legale della BAT, nella persona del procuratore generale Stuart P. Chalpen, e da Nick B. Cannar, un avvocato della BATCO.

Ne risultarono profonde modifiche nel sistema di generazione e di gestione dei documenti nonché nella comunicazione scientifica. Venne introdotta una nuova politica a norma della quale un avvocato doveva essere presente a tutti i livelli della comunicazione scientifica e di ricerca.

Venne altresì introdotto un sistema di sequestro e di vaglio dei documenti controversi generati da una qualsiasi delle società operative. Inoltre, furono interrotte tutte le ricerche volte a rendere più sicure le sigarette e tutti gli studi annessi furono trasferiti all'estero, insieme con i documenti. L'esistenza stessa di un progetto di "sigaretta più sana" implicava che le sigarette progettate attualmente risultassero nocive.

Come se non bastasse, furono messi in gioco altri "trucchi legali" per evitare che documenti incriminanti arrivassero nelle mani di un legale avversario.

Ad esempio, l'accordo di ripartizione dei costi tra le società finanziatrici della ricerca di base nel Regno Unito venne redatto nuovamente, per assicurare che il risultato della ricerca rimanesse sempre nelle mani della struttura di ricerca del Regno Unito, o di una qualche società off-shore. Tale regime mirava a rendere possibile il ritiro di documenti in qualsiasi momento, anche in caso di controversie e rivelazioni imminenti<sup>5-7</sup>.

### L'inizio di una percezione sconvolgente

Rendetevi conto che, proprio mentre ero dipendente della B & W, mi trovavo ad essere testimone di una serie di eventi destabilizzanti. Ho assistito all'elaborazione interna di come l'industria orchestrava e perpetuava la frode, con il sostegno degli avvocati. Mi sentivo di fronte ad un vero dilemma, l'inizio di ciò che Joseph Badaracco cita come "momenti della verità". Un "momento della verità" si verifica quando si incontra una situazione che costringe a scegliere tra due o più valori concorrenti. Quando li si prova, questi momenti sono penosi, imbarazzanti e fonte di tensione, perché si è spinti in direzioni diverse da fattori diversi<sup>8</sup>. Pensai alla mia famiglia

*A system of sequestering and vetting controversial documents generated by any of the operating companies was ordered. In addition, all safer-cigarette work was terminated and all further work on that project was transferred overseas, along with the documents.*

*The very existence of a "safer cigarette project" implied that cigarettes as currently designed were unsafe. And there were other "legal tricks" that were put in play in order to prevent incriminating documents from reaching the hands of a legal adversary.*

*For example, the cost sharing agreement between the companies that funded basic research in the UK was rewritten to assure that the work product of the research was always owned either by the UK research facility or some off shore company. The legal effect of this scheme was to effectuate the recall of these documents at any time, even when litigation and discovery were imminent.<sup>5,6,7</sup>*



### Disturbing insights begin to gestate

*Realize that at this point, I bore witness to a number of events while an employee at B&W. Indeed, I witnessed the inner workings of how the industry orchestrated and perpetuated fraud with the assistance of lawyers.*

*Now I felt a real quandary – the beginnings of what Joseph Badaracco refers to as a "defining moment." As Badaracco defines it, a "defining moment" occurs when one encounters a situation that forces one to choose from among two or more competing values.*

*When experienced, such moments are painful, awkward and full of tension because one is pulled in different directions by different values<sup>8</sup>. In my case, I valued*

*my family and taking care of them. I had a wife, two young children, one with a medical issue from birth requiring extensive medical coverage and daily care. I also valued professional success.*

*The \$300,000+ a year salary and all the amenities of a successful executive were signs of such success. But I also valued truth, both of the "ordinary" and the scientific variety.*

*But in this situation it was hard to see a way of acting that respected all of these values. Staying in the job compromised my value for truth and honesty.*

*Leaving the job would compromise my family and my professional goals. I really did not know what to do. Do I quit and jeopardize the well being of my family? Or should I quit in order to secure a deeper sense of well being for my family? I was pulled in different directions and very confused.*

*But rather than see the conflict for what it was and deal with it, I basically ignored it and continued on in my job. I still believed that I could do something good within this company and to change it from within.*

