

ทำไมการทำดีจึงดีต่อการดำเนินธุรกิจ

เขียนโดย ริชาร์ด แมคจิล เมอร์ฟี (Richard McGill Murphy)

ลง ในนิตยสาร Fortune ฉบับ ๘ กพ. 2010

โดว ซีคแมน (Dov Seidman) เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นที่ถกเถียงกันที่สุดเกี่ยวกับ
วงจรคุณธรรมในบริษัท พันธกิจของเขาก็คือ
สอนบรรดาผู้บริหารว่าจะทำอย่างไรถึงจะ “มีพฤติกรรมที่สูงส่งกว่า” การซึ่งดีซึ่งเด่น



ข้อมูลส่วนตัว:

โดว ซีคแมน อายุ ๔๕ ปี อยู่ที่ ลอสแอนเจลิส

งานสำคัญ: เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดในปี 2007 วิธีการ: “ทำไม
วิธีการที่เราทำอะไรก็ตามจึงมีความหมายที่สุด... ในธุรกิจ (และใน
ชีวิต)”

คล้ายคลึง: Arnold Schwarzenegger

ขณะที่อัตราการว่างงานพุ่งสู่ ๑๐ เปอร์เซ็นต์ในปีที่แล้ว บริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการยาคือ Pfizer ตัดสินใจระงับกิจกรรมคิดต่อลูกค้าต่างๆ ที่ตกงานในปี 2009 และไม่มีประกันรับยาฟรี บริษัท Pfizer จะจ่ายยาในชื่อสินค้าของบริษัท ๓๐ ชื่อ ตั้งแต่ Lipitor ถึง Viagra ฟรีเป็นเวลาถึง ๑ ปี สำหรับบริษัทที่ซื้อเสียงลดลงรวมทั้งยังถูกปรับเป็นเงินจำนวน ๒.๓ พันล้านดอลลาร์ในปีที่แล้ว เนื่องจากจำหน่ายยาอย่างไม่เหมาะสมต่อบรรดาหมอทั้งหลายนั้น โครงการให้ยาฟรีดูมีคุณค่า CEO ของบริษัท Pfizer ชื่อ Jeffrey Kindler กล่าวว่า “เรากระทำเช่นนี้เพราะเราคิดว่ามันเป็นสิ่งถูกต้องที่จะกระทำลงไป แต่ก็เป็แรงจูงใจให้กับคนงานของเราและมีเสียงตอบรับอย่างใหญ่หลวงจากบรรดาลูกค้า ในระยะยาวแล้วสิ่งนี้จะช่วยธุรกิจของเรา”

คุณธรรมนั้นควรเป็นรางวัลในตัวของมันเอง แต่ตามแนวคิดใหม่ที่ถือกำเนิดขึ้นมานั้นมีกำไรด้วย ทรัพย์สินของ Pfizer เป็นจุดประสงค์ของบทเรียนที่แทรกอยู่ในคัมภีร์ของโดว ซีคแมน ซึ่งเป็นปรมาจารย์ทางการบริหารจัดการที่มีฐานอยู่ที่เมืองลอส แองเจลิส โดยได้กลายเป็นที่ปรึกษาที่ฮือฮาที่สุดเกี่ยวกับคุณธรรมของบริษัทจำนวน ๕๐๐ บริษัทกลุ่ม Fortune ในฐานะนักปรัชญาเชิงศีลธรรมที่ผ่านการฝึกฝนมา

วิสัยทัศน์ของซีดแมนทำทนายธรรมเนียมปฏิบัติในหลายระดับ คนดีๆ เข้าหลักชัยระดับท้ายแถว มิใช่หรือ ตั้งแต่เมื่อไรที่ความสำเร็จทางธุรกิจขึ้นอยู่กับความดีมากกว่าการเติบโตของรายได้ อาจเขียน ทฤษฎีการบริหารจัดการในศตวรรษที่ ๑๓ ของเจงกิสข่านใหม่ได้ว่า บดขยี้บรรดาคู่แข่งของคุณ เห็นพวกเขาล้มลงสยบแทบเท้าของคุณ และยึดม้าของพวกเขาไว้หรือ

ซีดแมนโต้แย้งว่า โลกเปลี่ยนไปแล้ว และกลยุทธ์ผู้ชนะกวาดเรียบนั้นล้าสมัยเสียแล้ว เขาแย้งว่า การขยายตัวของเทคโนโลยีทางข้อมูลข่าวสารทำให้การมีพฤติกรรมที่สูงส่งนั้นสำคัญที่สุด เพราะยิ่งที่ยิ่งลำบากที่จะซุกซ่อนพฤติกรรมเอาไว้ได้ (ลองถาม Wall Street คุณเอง) ในช่วงสมัยของ “ทุนนิยมแบบป้อมปราการ” โดยใช้คำศัพท์ของซีดแมนเอง บรรดาบริษัทที่สามารถที่จะควบคุมเรื่องราวที่กล่าวกันถึงบริษัทของคุณได้มากกว่า เพราะเป็นเรื่องลำบากสำหรับบุคคลภายนอกที่จะเข้าใจว่ากำลังเกิดอะไรอยู่ภายใน กำแพงของบริษัท จริงที่ว่าเมื่อไม่กี่ปีมานี้ กฎเกณฑ์ที่หละหลวมและการเกิดฟองสบู่ของสินทรัพย์ช่วยให้ผู้บริหารของหลายๆ บริษัทสามารถปกปิดความหย่อนยานทางจรรยาบรรณของตนได้นานจนราวอย่างน่าเกลียด แต่ในโลกซึ่งบรรดาลูกจ้างที่ไม่พอใจและลูกค้าที่ไม่สบายใจ สามารถประณามคุณไปทั่วโลก เพียงแค่ส่งข้อความหรือโหลควีดีโอลงโทรศัพท์มือถือเท่านั้น ยิ่งที่ยิ่งลำบากที่จะบริหารจัดการชื่อเสียงในรูปแบบเก่าๆ ด้วยการให้ทนาย และที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการวิกฤติมารับหน้าแทน สุดท้ายแล้ววิธีการเดียวที่จะมีชื่อเสียงก็คือปฏิบัติตนอย่างเที่ยงธรรมเสมอ ซีดแมนกล่าวว่า “เราไม่สามารถควบคุมเรื่องราวที่กล่าวขวัญถึงเราได้ แต่เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของเราได้”

ซีดแมนอธิบายวิสัยทัศน์นี้ในหนังสือวิธีปฏิบัติปี 2007 ที่มียอดขายสูงสุดคือ ทำไมวิธีการกระทำสิ่งใดๆ ของเราจึงมีความหมายที่สุด...ในด้านธุรกิจ (และในชีวิต) หนังสือเล่มนี้ทำให้เขาเป็นที่กล่าวขวัญกันในแวดวงปรมาจารย์ทางธุรกิจระดับโลก ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติทางศีลธรรมในระบบทุนนิยมในด้าน

ด้วยอายุ ๔๕ ปีและผิวสีแทนแบบคาลิฟอร์เนียทำให้ซีดแมนไม่มีมาดของนักปรัชญาที่คาบถ้อง ยาเส้นและคูสูงส่งตามที่เชื่อถือกันมา เขาคุกคามคนที่หนุ่มกว่า คุณน้อยกว่าแต่ก็ดูขึงขังพอๆ กับอาโนลด์ ซวาเซนเนกเกอร์ ที่แสดงบท Terminator ด้วยรอยยิ้มยิงฟัน และใส่สูทแพงลิ่ว อ้างอิงอาริสโตเติลและ ค้านท์ โดยในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้การใช้มือถือยี่ห้อ BlackBerry ที่มีฟังก์ชันต่างๆ นานาไม่หยุดหย่อน เหมือนกับซวาเซนเนกเกอร์เขาเข้ากับวัฒนธรรมต่างๆ ได้ดี และประสบความสำเร็จใน ๒ ด้านที่ต่างกันมาก ซีดแมนเติบโตขึ้นมาในอิสราเอลและคาลิฟอร์เนีย ได้ปริญญาปรัชญาและกฎหมายชั้นสูง จากนั้นก็จาก กลุ่มนักวิชาการไปสู่สิ่งที่เขาบรรยายว่าเป็น “แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ” อันเป็นสาขาวิชาที่ เขาคิดค้นขึ้นมา

ในวัยเด็ก ซีดแมนต้องต่อสู้กับปัญหาด้านการอ่านของตน ปัจจุบันเขาชอบเล่าให้บรรดาผู้ฟังของเขาว่า เอ ๒ ตัวที่ได้ในใบสุทธิชั้นมัธยมของเขาคือ วิชาซ่อมเครื่องยนต์และพลศึกษา มหาวิทยาลัย UCLA รับเขาเข้าเรียนโดยมีข้อแม้ว่า เขาต้องเข้าเรียนหลักสูตรปรับปรุงภาษาอังกฤษเสียก่อน ช่วงเรียนใน วิทยาลัยเขาดำเนินธุรกิจล้างรถยนต์ (ลูกค้าที่มีชื่อเสียงของเขาคือนักร้อง R&B ชื่อ Lionel Richie) และพบว่าตนเองคลั่งไคล้ทางปัญญาในด้านปรัชญาเชิงศีลธรรม สาขาวิชาที่เขาทำได้ดีเพราะทำให้เขาสามารถ มีความเข้าใจในด้านแนวคิดที่ท้าทาย แต่ไม่ต้องศึกษาค้นคว้ามากมายนัก เขาจบด้านกฎหมายฝ่ายโลกจาก มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แต่จรรยาบรรณของเขาได้รับอิทธิพลมาจากประเพณีของรับใบชาวยิวด้วย แม้ว่าซีดแมนจะไม่ใช่ชาวยิวที่ศรัทธา แต่เขาก็พูดภาษาฮีบรูได้คล่องแคล่วและอ้างจากคัมภีร์ทัลมุดและฮิราคลิดุส ได้อย่างง่ายดาย “ประเพณียาวนานกว่า ๓,๐๐๐ ปี ยอมรับพลังอันไร้ขอบเขตของคำนิยามเสมอ” ซีดแมน

ซีดแมนเริ่มบริษัทของเขาด้วยบัตรเครดิตใน ค.ศ. 1993 โดยเริ่มต้นตั้งชื่อ Legal Research Network (เครือข่ายการค้นคว้าทางกฎหมาย) เขามีเป้าหมายเพื่อแทรกแซงตลาดด้านการให้บริการทางกฎหมายโดยการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง ที่สร้างขึ้นจากเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญอิสระต่างๆ และขายให้แก่บริษัทลูกค้าด้วยราคาตายตัว LRN รวบรวมลูกค้าที่มีชื่อเสียงกลุ่มหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้ง MCI, DuPont และ Motorola ซีดแมนเขียนเรื่องลงนิตยสาร The American Lawyer ในหัวข้อว่า “คุณควรหวาดกลัวคนผู้นี้ไหม” (ไม่เลย ที่เกิดขึ้นก็คือ LRN ได้พบแนวทางในการผลิตงานวิจัยต่างๆ ไป โดยไม่ได้เข้าแทนที่ธุรกิจอาชีพหลักในการให้บริการส่วนตัวทางกฎหมาย)

เมื่อเวลาล่วงเลยไป บริษัทเริ่มขายบริการทางกฎหมายตามที่ขอมาให้กับบริษัทต่างๆ โดยวิวัฒนาการไปเป็นการให้การศึกษาทางสื่อ ซึ่งในตอนนี้นำให้บริการกว่า ๕๐๐ หลักสูตรในกว่า ๕๐ ภาษาในหัวเรื่องตั้งแต่ กฎหมายบริษัทระดับนานาชาติ ไปจนถึงสินทรัพย์ทางปัญญา การป้องกันข้อมูล และความยั่งยืนด้านภาวะแวดล้อม LRN เป็นหนึ่งในผู้นำทางการตลาดในด้านที่รวมทั้งบริษัทกฎหมายหลัก และบริษัทตรวจสอบขนาดใหญ่ บริษัทที่รวมตัวกันอย่างแน่นหนาที่มีพนักงานประมาณ ๓๐๐ คนในอเมริกา ยุโรป และอินเดีย แม้ว่า LRN จะไม่เปิดเผยรายได้ ซีดแมนบอกว่าบริษัทมีกำไร แจกเช่นที่พัฒนาการขึ้นมา LRN เปลี่ยนรูปแบบจากธุรกิจที่ช่วยบริษัทต่างๆ ให้เข้าใจและเคารพกฎหมายไปสู่ความมุ่งมั่นที่จะช่วยลูกค้าของตนสร้างวัฒนธรรมจรรยาบรรณมากยิ่งขึ้น ซีดแมนบอกผมว่า “ธุรกิจของพวกเราเริ่มจากการให้บริการทางกฎหมายตามที่ขอมา แต่ผมนึกเสมอว่าแรงบันดาลใจด้านจรรยาบรรณนั้นสำคัญกว่ามากนัก”

หลักปฏิบัติด้านบริษัทรับผิดชอบต่อสังคม (CRS) เกิดมีมากขึ้นมาตั้งแต่ระยะหนึ่งแล้ว โดยเห็นได้ชัดเมื่อไม่นานมานี้จากการร่วมกันบริจาคโดยบริษัทในอเมริกา เพื่อสนับสนุนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากแผ่นดินไหวในประเทศเฮติ แต่ซีดแมนเชื่อว่าควรจะเป็นมากกว่าบริษัทรับผิดชอบต่อสังคม เขาได้เถียงเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้บริษัททั้งหลายที่ยิ่งลำบากที่จะแยกแยะตนเองบนพื้นฐานของผลิตผลของตนเท่านั้น ไม่ว่าผลิตผลหรือการให้บริการของบริษัทจะเป็นเช่นไร ก็เป็นไปได้เสมอว่าจะมีบางคนในอีกซีกโลกหนึ่งสามารถลอกเลียนแบบและผลิตขายด้วยราคาถูกกว่า และถ้าเงินเป็นเพียงสายสัมพันธ์เดียวระหว่างบริษัทและพนักงานแล้ว พวกเขาจะลาออกทันทีที่มีบริษัทอื่นเสนอให้

แต่ทว่าเราสามารถวัดผลกระทบจากพฤติกรรมนี้ได้จริงหรือ การค้นคว้าที่มีโอกาสก้าวหน้าไปไกลด้านหนึ่งนั้นคือในด้านความเชื่อมั่น ในหนังสือของเขา ซิดแมนวิเคราะห์ถึงการศึกษาในด้านจุดเด่นของปี ค.ศ. 2003 ของ Jeffery H. Dyer และ Wujin Chu เกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างมีนัยของผู้ซื้อและตัวแทนจำหน่ายในหมู่บริษัทผลิตรถยนต์รายใหญ่ ๘ บริษัทในประเทศอเมริกา ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ Dyer และ Chu ได้พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสูงระหว่างความเชื่อมั่นและค่าใช้จ่ายในการผลิต สิ่งที่ผู้ซื้อเชื่อมั่นน้อยที่สุดนั้น จากการศึกษาจะมีค่าใช้จ่ายในการผลิตที่สูงกว่าสิ่งที่ผู้ซื้อเชื่อมั่นถึง ๕ เท่า ยิ่งกว่านี้แล้วบรรดาบริษัทที่ได้รับคามเชื่อมั่นน้อยที่สุดในการศึกษานี้ยังทำกำไรได้น้อยที่สุดด้วย โดยบรรดาบริษัทที่มีความเชื่อมั่นต่อกันและกันค่อนข้างมาก จะแบ่งปันข้อมูลที่มีคุณค่าระหว่างกันและกัน เช่น การออกแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซิดแมนบอกว่า “ความเชื่อมั่นต่อกันและกันระหว่างบริษัทต่างๆ นำไปสู่ความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น ไป ก่อให้เกิดการร่วมมือกันสูงยิ่งขึ้นไป อันเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่า”

ลองใคร่ครวญถึงคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ของการขอภัยคุณ หลายปีก่อนหน้านี้ ระบบของโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เริ่มต้นการทบทวนครั้งใหญ่ต่อนโยบายต่างๆ ในด้านการร้องเรียน เรียกว่าเสียหายเกี่ยวกับการรักษาที่ผิดพลาด โดยทางโรงพยาบาลฉีกตัวจากแนวปฏิบัติมาตรฐานทางอุตสาหกรรมซึ่ง “ปฏิเสธและปกป้อง” การร้องเรียนส่วนมาก บรรดาหมอและเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล เริ่มนั่งปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร้องเรียนและทนายความ เกี่ยวกับข้อร้องเรียนก่อนการเริ่มกระบวนการดำเนินกฎหมายใดๆ ในการพบปะกันพูดจากันหลายๆ ครั้ง บรรดาหมอจะขอภัยคนไข้โดยตรงต่อผลร้ายซึ่งการปฏิบัติทางสายอาชีพของตนได้ก่อให้เกิดขึ้น โดยบรรดาโรงพยาบาลยังคงปกป้องหมอย่างแข็งขันถ้าหลักฐานแสดงว่าการกระทำนั้นๆ เป็นไปตามมาตรฐานเชิงวิชาชีพ พวกเขาได้เริ่มนโยบายในการดำเนินการต่อข้อเรียกร้องที่ถูกต้องเพื่อให้จบสิ้นลงโดยเร็วด้วย ผลที่ตามมานั้นแน่นอนและสมเหตุสมผลคือ ระหว่าง ค.ศ. 1999 และ 2006 การเรียกร้องค่าชดเชยในด้านให้การรักษาที่ผิดพลาดของโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยมิชิแกนลดลงกว่าครึ่ง เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายทางกฎหมายในด้านความผิดพลาดทางการรักษาทั้งหมดก็ลดลงด้วย

สำหรับซีดแมนแล้ว บทเรียนก็คือ ระบบของโรงพยาบาลดีขึ้นโดยการนำคุณค่าพื้นฐานในเรื่องความเหมาะสมและความโปร่งใสมาใช้ เขาเขียนไว้ในหนังสือของเขาว่า “ด้วยบรรยากาศซึ่งในตอนนี้อย่างตรงไปตรงมา บรรดาหมอไม่ต้องคอยระมัดระวังตัวแฉเพื่อมิให้เกิดมีข้อผิดพลาดขึ้นมา... ทำให้อัตราส่วนของความผิดพลาดลดลงทั้งโรงพยาบาล และทำให้คุณภาพของการดูแลคนไข้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ซีดแมนจริงจังมากกับความท้าทายของปรัชญาคลาสสิกที่ว่า จงดำเนินชีวิตตามหลักการของคุณ ในช่วงการสนทนาครั้งแรกของเรา เขาอธิบายถึงความเชื่อของเขา ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนจรรยาบรรณของอาริสโตเติลที่ว่า คุณได้รับความเชื่อมั่นด้วยการให้มั่นกับคนอื่น ๆ เขาย้ำจุดยืนของเขาด้วยการยื่นข้อมูลลับชุดหนึ่งซึ่งเขาได้แจกให้คณะผู้บริหารLRNในฤดูใบไม้ผลิที่ผ่านมา เมื่อบริษัทต้องดำเนินการปรับโครงสร้างอย่างเจ็บปวด ซีดแมนต้องปลดพนักงาน ๖๓ คน ซึ่งส่วนมากเป็นพนักงานฝ่ายขายระดับกลางและพนักงานในตำแหน่งการตลาด ในขณะที่ทำให้ทีมวิศวกรที่เมืองมูมไบเข้มแข็งขึ้น และว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงอีกหลายๆ คน เช่น อดีตหัวหน้าเจ้าหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานของบริษัท Altria ชื่อ David Greenberg ผู้อาจช่วยผลักดันแนวคิดใหม่ด้านผู้นำทางจรรยาบรรณใหม่ของ LRN ให้เข้าสู่วงการของธุรกิจ แต่ก็เป็นปัญหาทางจรรยาบรรณอย่างไรหรือ นั่นก็คือ การว่าจ้างคนเช่น Greenberg ที่อายุ ๕๕ ปี หมายความว่าต้องปลดพนักงานระดับล่างจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจมีส่วนร่วมในการอุทิสตนต่อพันธกิจของ LRN แต่ขาดสติปัญญาและความสัมพันธ์ในระดับสูงแบบ Greenberg เกิดการกระทบกระทั่งขึ้นในหมู่พนักงานของ LRN ด้วยเช่นกัน ชุดข้อมูลต่อคณะผู้บริหารประกอบด้วยหลักการและเหตุผลอย่างครบครันของการปรับโครงสร้างรวมทั้งอี-เมลล์ภายในเกี่ยวกับกระบวนการนี้ด้วย ซึ่งมีใจว่าทุกฉบับจะสรรเสริญซีดแมน พนักงานคนหนึ่งเขียนว่า “ภายใต้บรรยากาศทางเศรษฐกิจอันน่าหวาดหวั่นนี้ LRN ทำให้คนมากกว่า ๖๐ คนในครอบครัว LRN ต้องตกงาน ... ผมเองพยายามที่จะเข้าใจว่า การตัดสินใจของ LRN เป็นสิ่งที่ถูกต้องได้อย่างไร” พนักงานอีกคนหนึ่งวิจารณ์ว่า “โดยทั่วๆ ไปแล้ว ผมคิดว่าสิ่งนี้ได้รับการจัดการมาอย่างดีและแสดงออกถึงการมองการณ์ไกล ปัญญา และความกล้าหาญอย่างมากๆ อย่างไรก็ตาม คำพูด (เพียง) ประโยคเดียวจากโควทำให้ผมรู้สึกว้าวไม่ชาญฉลาดเลย เขาพูดในเชิงว่า ‘เรากระทำลงไปตามคุณค่าของเรา แม้อาจไม่เกิดกำไรก็ตาม’ ผมคิดว่าในตอนนี้นี้คงต้องมีความจริงใจต่อกัน นั่นคือแรงจูงใจหลักของเรานั้นก็เพื่อรักษากำไรให้กับ LRN”

การโต้กันอย่างเปิดเผยเช่นนี้เป็นชีวิตแบบหนึ่งของสำนักงานใหญ่ที่คูตันสมัยของ LRN ที่ Westwood อันมีบรรยากาศของสำนักงานบริษัทน้อยกว่า และเป็นบรรยากาศในเชิงการสัมมนาของนักศึกษาสาขามานุษยศาสตร์เสียมากกว่า ห้องประชุมทั้งหมดได้รับการตั้งชื่อตามรายชื่อตัวอักษรของ

วาทะศิลป์ของซีดแมนต้องลอยอยู่เหนือสิ่งบีบคั้นประจำวันให้หลีกเลี่ยงปัญหา แต่ก็สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ด้วย ร่วมกับ LRN คูปองท์ ที่เป็นยักษ์ใหญ่ในด้านเคมีภัณฑ์เมื่อไม่นานมานี้ ได้เริ่มโครงการอันทะเยอทะยานเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมทางจรรยาบรรณในหมู่พนักงาน ๖๐,๐๐๐ คนของตนทั่วโลก โครงการนี้รวมถึงการประเมินวัฒนธรรมอย่างละเอียด ประชุมกลุ่มกันอย่างจริงจัง เรียนรู้ด้วยสื่อสมัยใหม่ และมีโทรศัพท์นิรนามฉุกเฉินซึ่งพนักงานสามารถใช้เพื่อรายงานถึงปัญหาต่างๆ ก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว การทำผิดทางจรรยาบรรณ(หมายรวมถึงสิ่งใดก็ได้ตั้งแต่ให้สินบนเจ้าหน้าที่ในต่างประเทศไปจนถึงการจงใจลงบันทึกรายงานเท็จ) ได้รับการยืนยันว่าลดลงจาก ๖๕ ครั้งใน ค.ศ. 2008 ลงเป็น ๕๔ ครั้งใน ค.ศ. 2009 ผลลัพธ์เหล่านี้เด่นชัด เป็นที่ทราบกันแล้วว่า บริษัทคูปองท์เคยผ่านการเพิ่มสูงขึ้นของการทำผิดกฎเพื่อประโยชน์ส่วนตัวในช่วงเศรษฐกิจย่ำแย่มาแล้ว ที่ปรึกษาทั่วไปของบริษัทคูปองท์ชื่อ Thomas Sager บอกผมว่า “ผมคิดว่าโควกำลังมุ่งอยู่กับบางอย่าง” Sager บอกว่า “เมื่อคุณเสริมพลังวัฒนธรรมเช่นนั้น ผู้คนจะแข่งขันกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในอนาคต LRN อาจพบวิธีการเพื่อได้ข้อมูลมึนหมึในด้านการพฤติกรรมองค์กร ด้วยวิธีการที่จะทำให้สามารถกำหนดความสัมพันธ์อันมีความหมายอย่างมีนัยระหว่างตัวเลือกทางจรรยาบรรณและบัญชีแสดงบังคับของบริษัท “LRN สามารถเปลี่ยนแปลงโลกด้วยการทำให้ผู้คนตระหนักว่า การกระทำสิ่งที่ถูกต้องจะส่งผลประโยชน์ให้กับผู้มันั้น” อดีตซีเนเตอร์ Bill Bradley ที่ปรึกษาระดับสูงของ LRN กล่าว “นี่คือวิธีการที่คุณจะสร้างแบรนด์เนมที่จะยังยืนตลอดไปมากกว่าจะอยู่เพียง ๒-๓ ปี

ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว ซีดแมนคงพบว่าตนกำลังอยู่ในโลกของ M&A (การเปลี่ยนแปลงด้านทุนของบริษัท) คอยเก็บค่าบริการจากบรรดาบริษัทที่หุ้นเพิ่มค่าเนื่องจากวัฒนธรรมด้านจรรยาบรรณ ถ้าเป็นไปได้ที่ตั้งค่าให้กับคุณธรรมได้แล้ว จะยังมีบริษัทมากขึ้นที่ยอมจำนนเดินตามรอย และโคว ซีดแมนจะได้สิ่งดีที่สุดในทั้งสองโลกคือ เป็นนักปรัชญาที่ร่ำรวย