

Personlige udviklingstrin og dets betydning for bestyrelsesarbejdet

Af specialkonsulent Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug

For at kunne tilføre en ejerleder værdi, skal man kunne forstå hans stærke tilknytning til hans virksomhed og respektere, at ejeren ofte har andre og flere mål med virksomheden end dem du umiddelbart ser. For at få ejerlederen i tale, skal du tale et sprog, som han forstår og I sammen kunne dele en virkelighedsopfattelse, som ejerlederen ikke nødvendigvis er enig i men dog anerkender. Er anerkendelsen ikke tilstede, vil du ikke kunne motivere ham til at forfølge de mål, som du er sat til at levere ved bestyrelsesarbejdet. Det handler grundlæggende set om, at du tilfører en tilpas forstyrrelse af ejerlederens virkelighedsopfattelse, til at han begynder at reflektere over sine hidtidige opfattelser og dogmer. Og for at kunne plante kimen til refleksion, må du således tage afsæt i og respektere ejerlederens forståelse af sin virksomhed.

Denne artikel giver dig et ud af flere perspektiver på, hvor du kan finde ejerlederen og hvilke karakteristika du skal være opmærksom på. Artiklen giver en kort introduktion til en anerkendt model for personlige udviklingstrin og voksenpsykologi, af Robert Kegan, *The evolving self* (1982). Artiklen lader sig dog mest inspirere af bogen *Executive coaching* (2004) af Jane Blichmann og Stig Kjerulf.

Ejerlederens virksomhedsopfattelse er ikke den eneste du er i opposition til. Bestyrelsesarbejdet er et kollektiv, hvor der hersker andre virkelighedsopfattelser end din egen. Bestyrelsen er i bedste fald sammensat af personer med divergerende alder og kompetencer. For at kunne navigere i krydsfeltet af divergerende virkelighedsopfattelser, er det en fordel at være bevidst om de forskelle, der typisk følger af livserfaringer og modenhedsniveauer. Diversitet gavner det effektive bestyrelsesarbejde, men gruppedynamikken kan blive udfordret af forskelle i modenhedsniveauer, hvis man ikke er bevidst om deres karakteristika.

Verden er ofte så kompleks, at to modsatrettede argumenter godt kan forekomme lige valide og derfor stilles vi i stigende grad over for paradokse valg, som øger vores usikkerhed og tvivl. De evner og kompetencer, der kræves for at træffe vigtige beslutninger i et moderne videnssamfund følger ikke automatisk med det at blive voksen. At blive vis kræver refleksion. Et modent menneske, der er bevidst om sit indre kompas' styrker og svagheder, er bedre i stand til at begå sig under erhvervslivets konkurrencevilkår, fordi det besidder evnen til bedre at forstå paradokser og vælge sine kampe med omhu.

"Fordi vi fylder tyve, tredive, fyrre, halvtreds eller tres, er der ingen garanti for, at vi magter det moderne samfunds udfordringer", siger Robert Kegan. Ifølge Donald Schön (*Den reflekterende praktiker*, 2001) klarer praktikere, der er bevidst om deres metoder, sig betydeligt bedre i en kompleks verden end de, der ikke rummer denne form for bevidst refleksion.

Robert Kegans model for personers meningsskabende proces bygger på tre centrale præmisser for, hvordan virkelighed bliver til. For det første forkastes ideen om at virkeligheden bliver til i en lineær proces, hvor simple årsag-virkningssammenhænge kan forklare udviklingen. Verden anskues derimod cirkulær med et hav af feed-back loops, der gør verden ustabil og ofte bringer udviklingen i uventede retninger. Med andre ord, verden er uforudsigelig. Et eksempel på dette er finansbobler, der i bakspejlet synes åbenlyse, men som er svære at erkende, når man står midt i dem.

Den anden præmis tror på, at alle sociale sammenhænge er præget af magtrelationer, dominans og styrende logikker, der bestemmer med hvilke briller 'virkeligheden' anskues. Det er således bestyrelseslokalets dominerende koalition, der er bestemmende for hvilke præmisser og prioriteter, ideer og forslag evalueres efter. Dermed bliver en på overfladen objektiv evaluering – bevidst eller ubevidst - en subjektiv og værdiladet proces.

Den sidste præmis er, at vi alene udvikler os ved at forholde os til en tænkning, der er anderledes end den, vi i udgangspunktet rummer. Det er ofte forskelle i personlige opfattelser, der er interessante, som vi hæfter os ved, og som er udgangspunktet for dialog med andre mennesker. Kegan mener, at det er erkendelsen og refleksionen over disse forskelle, der fører vores tænkning videre. Personlig udvikling sker således i glidende processer i takt med, at vi får tilført en tilpas og nødvendig forstyrrelse. Vi husker nok alle en situation i livet, hvor vi måtte erkende, at vores hidtidige virkelighedsopfattelse ikke længere rækker. Mest tydelig er måske når barndomshjemmets dogmer må lade livet og efterfølges af indre ubalancer, hvilket blot er tegn på en begyndende personlig udvikling.

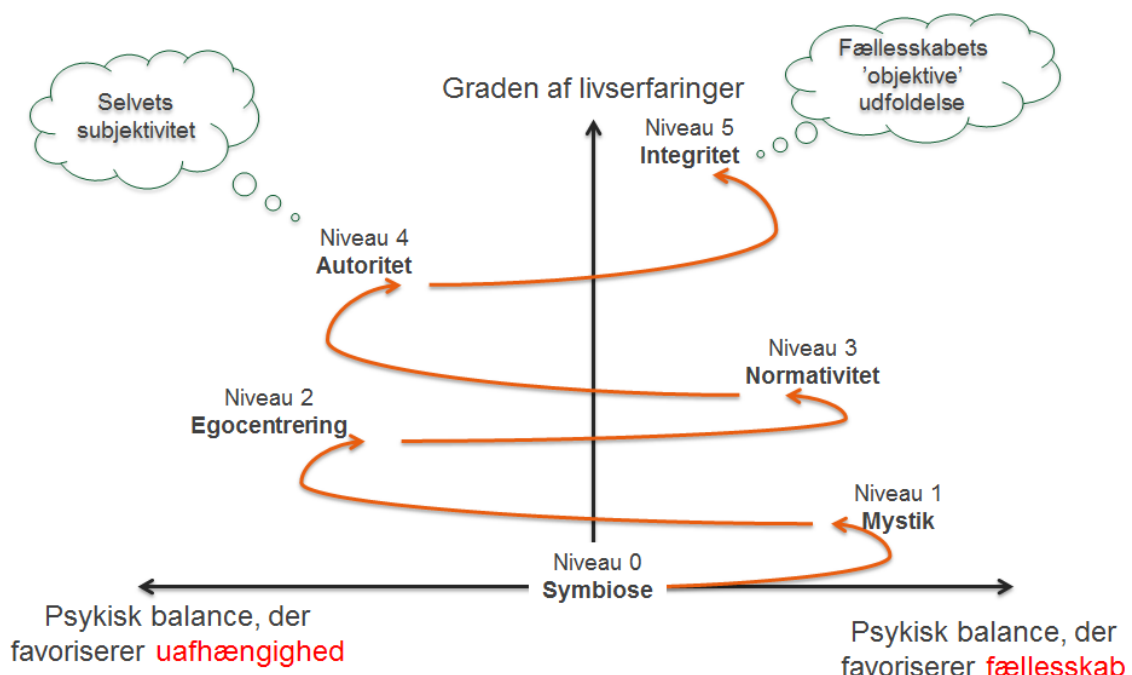
Kort sagt lægges der op til at anskue verden som relativ, mangfoldig og præget af magt.

Robert Kegan arbejder med fem udviklingstrin, se Figur 1. I modellen tager han sit udgangspunkt i barndomsårenes tidlige udvikling og følger denne ind i voksenalderen. De første niveauer opfattes ikke som afsluttede, men som mursten i det voksne, mere modne personlighedsfundament.

Der er tale om en konstant udvikling, der kan anskues som en cirkulær spiralformet proces, der svinger mellem en subjekt- eller objekt-relation til omverden, se Figur 1. Med subjekt-relationen menes det forhold, at vi så at sige er inde i os selv og fra denne position, ikke er i stand til at anskue os selv udefra. Hvis du f.eks. spørger en lillebror, der har en ældre bror, om han selv har en broder, vil han svare ja. Men hvis du spørger ham, om hans storebror har en lillebror, vil lillebroderen svare nej. Lillebroderen er ikke i stand til at træde ud af sig selv og anskue verden fra storebroderens synsvinkel. Han ser kun verden fra sit eget perspektiv. Udover det 'barnlige' eksempel, vil vi alle resten af livet gennemgå perioder, hvor vi favoriserer henholdsvis selvets subjektivitet eller fællesskabet objektivitet.

De fleste genkender nok episoder i livet, hvor vi kun vanskeligt har været i stand til at se os selv udefra. Men vi husker nok også nogle af de episoder, der udviklede os og gjorde os i stand til at betragte os selv udefra. Jo mere forankret vi oplever vores identitet, des større evne og mod har vi til at gå i objekt-relation til os selv og betragte vores egen ageren med andres øjne.

Subjekt-objektrelationen handler således om enten at anskue verden indefra sit eget subjekt kontra det, at anskue sig selv udefra som et objekt i verden.



Figur 1: Voksenlivets udviklingstrin, frit fra *The evolving self* (1982) af Robert Kegan.

De to første niveauer i modellen betegnes som barnestadier, hvorimod de sidste tre stadier udvikles i løbet af voksenlivet. Alle stadier bygger oven på tidligere stadier og derfor rummer de modne stadier rester af de tidligere erfaringer i sig.

Mystik

Barndommens niveau 1 består af mystik. Her undres vi over, at husene er små, når vi er ude at flyve.

Tænkningen er ulogisk, følelserne er impulsive og sidder uden på tøjet. Selvom den sociale formåen er præget af stærk egocentrering, favoriseres fællesskabet, da barnet er dybt afhængigt af andre.

Voksne personer, der alene kan forholde sig til, hvad de selv har oplevet og kun interesserer sig for omverden, hvis den kan iagttages ud fra egne erfaringer, indeholder en karikeret rest af dette udviklingstrin, hvilket gør dem vanskelige at samarbejde med. Det ses i sjældne tilfælde hos ejerledere, der ikke ønsker at modtage nogen form for ledelsessparring og mener, at deres erfaringer er fuldt tilstrækkelige til at håndtere verden. De kan have en overbevisning om, at de er uangribelige og ufejlbarlige.

Egocentrering

Andet niveau udvikles typisk fra 7 til 10 års alderen. Tænkningen er forsat konkret, men nu mere logisk. Det bliver tydeligt, at tænkningen er præget af evnen til at organisere og systematisere. Børn er i udgangspunktet egocentreret og opfatter andre som værende henholdsvis ven eller fjende i forhold til opnåelsen af personlige ønsker. Når man på dette niveau undlader at bryde reglerne, er det i overvejende grad af angst for at blive opdaget. Hvis man på samme måde undlader at lyve overfor kammerater, vil det oftest være begrundet i frygten for gengældelse.

Vi oplever af og til unge medarbejdere interesserer sig mest for, hvilke fordele de selv kan opnå på bekostning af organisationen og/eller virksomhedens tarv. Denne adfærd kan være et levn fra dette tidlige udviklingstrin og viser blot, at de endnu ikke har set værdien i fælleskabets styrker. Derfor er det ikke nødvendigvis udtryk for en generel personkarakter, der vil følge personen resten af livet.

Voksnes frygt for udelukkelse fra en relation eller gruppe kan også stamme fra dette udviklingstrin. Disse personer vil formentlig indrette sig efter gruppedynamikken af frygt for ikke selv at få en position eller rolle at spille. Opdelingen mellem venner og fjender kan medføre en uflexibel 'dem imod os' tilgang, hvor det til tider kan være hensigtsmæssigt at liste en trojansk hest ind, der kan agere ven og så at sige tilføre forstyrrelsen intravenøst.

Normativitet

Når vi når den tidlige voksenalder, har vi typisk nået det tredje niveau. Niveauet er kendetegnet ved, at den enkelte er blevet mere opmærksom på - og igen afhængig af - relationen til andre. Personer på dette niveau har udskiftet barndomshjemmets dogmer med nye meningsbærende systemer. Det kan være de normer, holdninger og værdier, der eksisterer på personens arbejdsplads. De nye meningsbærende systemer kan også stamme fra skoler, grupper og omgivelser, personer nu færdes i og vedkender sig.

Forskning viser, at et stort antal voksne, i alle aldersgrupper, i forskellige typer af job og fra forskellige sociale lag befinder sig på dette niveau og dermed anskuer verden herfra. Næsten halvdelen af den voksne amerikanske befolkning fungerer på tredje niveau, eller er på vej mod det næste niveau med basis i det tredje niveau.

Mange af landbrugets medarbejdere må formodes at befinde sig på dette niveau, hvis ikke refleksioner fra et krævende job, en videregående uddannelse eller selvstændighedskulturen har udviklet personen til næste stadie. Personer på tredje stadie er ofte præget af en stærk loyalitet over for fællesskabet og de værdier og holdninger, der er i landbrugsbranchen. Karikeret er det den loyale og ukritiske medarbejder, der søger at få fællesskabet til at fungere optimalt under de givne betingelser og som har svært ved at vise sin vrede og

utilfredshed. Det er en loyalitet, der er styret af de normer, der gælder i fællesskabet og er i mindre grad præget af egen tænkning. Det gør, at disse personer ofte underordner sig de dominerende meninger i gruppen og/ eller erhvervet. De gør ofte deres behov og forhåbninger til fremtiden afhængig af andre, chefen eller fællesskabet som helhed og ønsker ikke at gå foran og løbe personlig risiko.

Nytænkning og banebrydende kreativitet er dermed ikke deres stærkeste kort, da de ofte vil være bange for at udfordre de dominerende logikker. Det er vigtigt for personen at være vellidt og dette princip er styrende for en række undladelseshandlinger, der kan være hæmmende for virksomhedens udviklingsevne.

Selvom det er de færrest ejerledere, der befinder sig på dette niveau, kan man som bestyrelsesmedlem godt stå overfor, at skulle samarbejde med personer fra tredje niveau. Det kan f.eks. være den uerfarne driftsleder, der skal udmønte bestyrelsens strategier og handlingsplaner. Her kan bestyrelsen og ejerlederens væremåde være afgørende for, at medarbejderen føler sig som en sikker del af gruppen, hvilket giver ham trygheden til at performe og modnes som menneske.

Autoritet

I takt med at man tilegner sig viden og livserfaringer, grundlægger man i stigende grad ens personlige grænser og værdier. En erkendelse af viden og erfaringer, der ikke længere blot er knyttet til fællesskabet, men er rodfæstet i selvet. Personen begynder at se sig selv som medskaber og som en autoritet. Med autoritet menes der evnen til at tage ansvar for både for sig selv og andre. Autoritet betyder tillige, at man bliver bemyndiget af andre til at lede dem. Der er tale om en *refleksiv autoritet*, der *ikke* må forveksles med det at være autoritær. Autoritære personer søger modsat den, der tillægges autoritet af andre, at styre eller at dominere andre. Den autoritære er præget af det egocentriske på niveau to. Niveau fire repræsenterer den adfærd eller funktionsmåde, vi umiddelbart forventer af ledere og voksne modne mennesker i det hele taget, som er givet autoritet af andre og hvor de forventes at leve op til de etiske regler, der følger med autoriteten.

Bevægelsen fra tredje til fjerde niveau er en transformationsproces, der løber over flere år, måske endda årtier. Under processen får personen løbende mere personlig autoritet og vilje til at tage ansvar. De personlige holdninger bliver med tiden mere helstøbte og den assertive stillingtagen til de problemstillinger, som den enkelte møder, bliver stadig mere raffinerede.

Personen på fjerde niveau har udviklet et *selv*, der er karakteriseret ved, at det er aktivt og virksomt og udfordrer de meningsbærende systemer. Branchens logikker, kulturer og ideologier, som før var betragtet som objektive sandheder og en integreret del af personen, kan nu betragtes på afstand, hvilket vil sige, at den enkelte er i stand til at stille sig kritisk over for de omgivne systemer og vurdere dem i forhold til andre konkurrerende tanker. Med andre ord, man evner at håndtere paradokser og vanskelige valg. Personer på dette niveau er i stand til at føle empati for andre, også selv om disse har andre holdninger end en selv. Niveau 2's skarpe opdeling i ven eller fjende er forsvundet. Nu er personen villig til at tage andre holdninger i overvejelse, selv om de kan være ganske modstridende. Til forskel fra personer, der befinder sig på tredje niveau, vil personer på fjerde niveau ikke lade sig hæmme af værdibaserede konflikter eller modsatrettede normer. De lader sig i stedet guide af egne overbevisninger, men indgår gerne i dialog om deres overbevisninger. Der er således tale om selvstændige mennesker, som har udviklet deres eget styresystem, som fungerer selvmotiverende og magter at lede sig selv.

Gennem udviklingen fra "jeg er mine relationer" til "jeg har relationer", skabes der en dybere bevidsthed om egen identitet og dens relationen til andre. Dermed følger også evnen til at reflektere over fællesskabet og oplevelsen af at eje sig selv. Der er således tale om mennesker med klart definerede grænser, der selv beslutter, hvem det ønsker at indgå i relation til og hvor dybt relationen skal gå.

Det er hypotesen, at de fleste landmænd hurtigt når dette niveau. For det første er mange opvokset i en selvstændighedskultur og historisk har lokalsamfundets bemyndigede autoritet gået i arv fra gårdmand til gårdmandssøn, hvilket forsat i nogen grad præger kulturen på landet. For det andet har selvstændige landmænd, i en ung alder, skulle lede og løfte et stort ansvar, hvorved de er tvungen til at forholde sig til væsentlige paradokser. For det tredje føler landmænd, at de og deres erhverv ofte behandles negativt af det omgivende samfund, hvilket gør det naturligt at definere sig selv i forhold til omverden, selv om det også rummer en rest af 'dem og os' tankegangen.

Evnen til en høj grad af selvledelse, motivation og ansvarlighed mv. er formentlig afgørende evner for at kunne opbygge en virksomhed i et moderne samfund. Evnen til at forfølge personlige mål er afgørende for at kunne gå foran fællesskabet og skabe noget ud over det normative. Det er derfor ikke uden grund, at selvstændige erhvervsdrivende ofte fremstår som meget klare i spytet og bevidste om, hvad de vil opnå. Er de ikke det, kan de næppe gå foran og skabe noget nyt, større eller bedre.

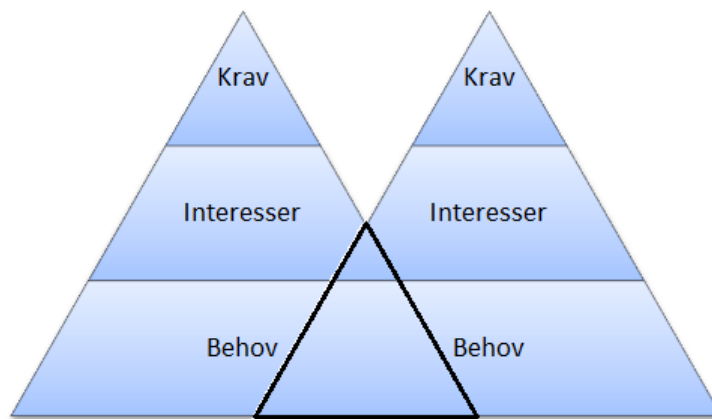
Sparring af ejerledere på det fjerde niveau er krævende, fordi de tager afsæt i deres eget styresystem. For personer på fjerde niveau er respekt et ultimativt krav. Da der er tale om mennesker med klart definerede grænser, der selv beslutter hvem de ønsker at indgå i relation til, er det vigtigt, at de mødes med respekt. Disse personer vil ofte gå i forsvarsposition, når deres mentale styresystem udfordres, hvilket er naturligt, da de oplever, at deres virke og succes netop udspringer af evnen til at styre sig selv og omverden. Derfor vil de ikke lade deres styresystem eller mentale landkort forandre uden at gennemteste konkurrerende perspektiver.

At blive mødt med respekt bliver dermed afgørende for arbejdet i bestyrelsen. Vises der ikke respekt om ejerlederens holdninger og det han har opnået, vil det være vanskeligt at vejlede ejerlederen i udviklingen af hans virksomhed. Derfor er det en værdifuld evne at kunne sætte sig i ejerlederens sted, da man derved bedre kan forstå de argumenter og det mentale landkort, som ejerledere på stadie fire styrer efter. Når ejerlederen mødes med forståelse og respekt for sine dagsordener og målsætninger, har man som bestyrelsesmedlem også bedre adgang til at drøfte grundlaget for ejerlederens overbevisninger og dernæst at opnå den refleksion omkring konkurrerende argumenter og perspektiver, som ejerlederen har brug for og som du som bestyrelsesmedlem er bedt om at tilføre bestyrelsesarbejdet. For at kunne dette på en naturlig og balanceret måde, er det en fordel at besidde den integritet, der følger med at udvikle sig til niveau fem.

Integritet

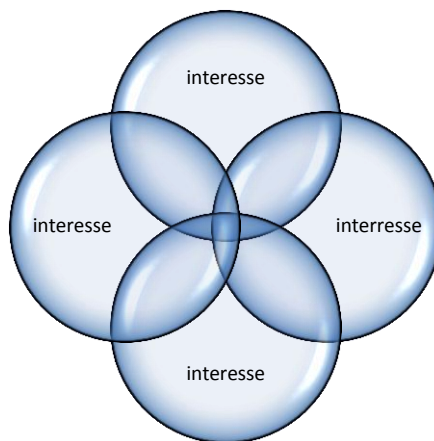
Ifølge amerikansk forskning, er det yderst få voksne, der har bevæget sig fra fjerde til femte niveau før 45 til 50-års alderen. Faktisk er det et niveau, der relativt sjældent nås hos den brede befolkning. Personer på femte niveau har erkendt begrænsningerne i det enkelte menneskes styresystem og søger derfor at udnytte synergieffekterne af at koble systemerne sammen.

I stedet for at anskue forskellighederne mellem dem selv og andre, er personer på femte niveau i stand til at se ligheder, skjult bag det, der tidligere kun blev opfattet som forskellighed. Det bliver så at sige muligt at se både ligheder og forskelligheder i samme proces, se Figur 2. Under to personers forskellige krav, ligger der ofte også fælles interesser og behov, som det er muligt at koble. Når disse interesser og behov kobles, oplever de involverede parter en form for fælles synergieffekt.



Figur 2; Under to personers modstridende krav ligger der nok forskellige, men også fælles interesser og behov.

Personer på femte niveau anskuer derfor ikke virkeligheden så polariseret som personer på fjerde niveau. Sort-hvid tænkning er forladt til fordel for en tænkning præget af de nuancer, der gør sig gældende i den konkrete kontekst og man følger ikke længere sine tidligere dogmer. Man bliver i større grad end tidligere frigjort, i stand til at håndtere paradokser, og forholde sig konstruktivt til modsætninger, fordi man under overfladen af uligheder netop kan se de ligheder, som forbinder kollektivet, se illustrativ Figur 3.



Figur 3; Den modne person kan trods forskellighed se hvor der er interessefælleskab med kollektivet

Det er en styrke, når bestyrelsesmedlemmer rummer disse kompetencer. For det første er de ikke kun i stand til instinktivt at respektere andres tænkning og holdninger, men er også i stand til fuldt ud at sætte sig i andres sted. For det andet er de også interesserede i at løfte andres – ofte konkurrerende tænkning – op mod nye perspektiver, ikke for selv at få ret, men alene fordi det glæder dem at udvikle andre. De har udviklet forståelsen for, at netop deres egen tænkning kan udgøre en begrænsning for en dybere erkendelse og forstår, at 'umodne' personer også kan føre til en dybere erkendelse hos den modne selv, fordi den 'umodne' ser nye tendenser i omverden, som den modne selv har overset eller undervurderet betydningen af.

Personer, der fungerer på femte niveau, kan således være fremragende bestyrelsesformænd, fordi de er i stand til at 'glemme sig selv' og fungerer på andres præmisser, samtidigt med at de driver processen på en sådan måde, at interessen centrerer sig om virksomhedens udfoldelse i centrum af Figur 3 uden at nogen taber ansigt.

At nå til stadie fem er ifølge Robert Kegan absolut ikke nogen selvfølge. Det kræver en del refleksion, selvindsigt og selverkendelse. Som beskrevet under niveau fire, er det en hypotese at mange selvstændige landmænd tidligt i voksenlivet indfinder i stadie fire, fordi niveauets styrker er en forudsætning for at kunne navigere som selvstændig erhvervsdrivende. Omvendt er det måske også de færreste selvstændige landmænd, der bevæger sig op i stadie fem før sent i deres erhvervskarriere – hvis overhovedet.

Som selvstændigt erhvervsdrivende i et industriparadigme, hvor medarbejderne sjældent besidder mere viden eller kompetence end ejerlederen selv, bliver ejerlederen ikke udfordret eller tvungen til at indrette sig på andres præmisser end sin egen. Ejerens evne og vilje til at tage ansvar bliver selvforstærkende, særligt når man er omgivet af personer, der ikke udfordrer ejerlederen. Dermed bliver ejerlederens logik hurtigt den dominerende og evigyldige virkelighed på gården.

Hypotesen er, at den dominerende logik og virkelighedsopfattelse som iværksætteren/ ejerlederen succesfuldt har podet organisationen med i opgangsårerne, ofte er så stærk, at den ikke udfordres af medarbejderne.

Omverdens kritik og divergerende opfattelse kan ligge så langt fra ejerens egen verden, at han ikke kan koble sig på den. I stedet fordømmes omverden, hvilket igen er med at forstærke organisationens opfattelse af dem og os. Dermed bliver ejerlederen ikke tvunget til at forholde sig til konkurrerende virkelighedsopfattelser og kun sjældent udfordret på en måde, der skaber eftertanke og selvrefleksion.

Den nødvendige forstyrrelse til refleksion skal derfor komme andre steder fra, som f.eks. venner og bekendte i netværk og organisationer, som minder om en selv, men som alligevel har andre erfaringer med i bagagen.

Det er den 'virkelighed', som bestyrelsesmedlemmer skal tage afsæt i og løfte til nye højder. Det springende punkt er i hvor høj grad, ejerlederen er klar til at afgive suverænitet og lade sig udfordre af andres virkelighedsopfattelser end sine egne. Derfor kræver det eftertænkksomhed hos dig, når du skal tilføre virksomheden dit fulde potentiale. Det handler ikke kun om at fortælle din version af virkeligheden, men også at forstå ejerlederens virkelighed, skelne ligheder og forskeligheder mellem disse, og dernæst, med afsæt i ejerens virkelighed, at udvikle hans perspektiv med de erfaringer og perspektiver du besidder.

De fem niveauer er listet i Tabel 1.

Tabel 1; De fem niveauer og deres strukturforskelle

Niveau	Form	Forrang	Struktur
1. niveau	Mystik	Den anden (objekt)	Impulsiv og nysgerrig på verdens fysiske sammensætning, men følger ubetinget familiens sociale spilleregler, da de opfattes som endegyldige (en lille verden)
2. niveau	Egoistisk	Jeg'et (subjekt)	Barnet begynder at skabe sin egen personlighed, udtrykker sine egne behov og interesser, og har derfor behov for at udfordre familiens sociale spilleregler. Erfarer at der er andre sociale spilleregler uden for familiens trygge rammer og at alt måske ikke er givet på forhånd. Men ser forsat familien og nu også skolen som autoritære trygge rammer.
3. niveau	Normativ	Fællesskabet (objekt)	Den tidlige voksenalder, hvor opvækstens normer er udskiftet med et nyt sæt sociale spilleregler, formet efter ens sociale relationer (arbejdsplads, fritid, skole, etc.) Man har lært at indordne sig under nye dominerende

			logikker og har taget disse til sig som en del af en selv.
4. niveau	Autoritet	Selvet (subjekt)	Jobudfordringer og videregående uddannelser er med til at definere selvet. Personen træder i karakter som individ. Søger uafhængighed af omverden og ønsker om at realisere sig selv gennem karrierer og personlige udfordringer. Der er overvejende fokus på, at det er selvet der skaber resultaterne – sin egen lykkesmed. Personligheden trues, hvis karrieren svigter eller personlige mål, succes og facade krakelerer. Der er i så fald ikke blot tale om en midlertidig selvvalgt position (job), men om et helt liv, karrier, livsbane, der kan forsvinde.
5. niveau	Integritet	Livets udfoldelse (objekt)	Ydmyghed for mangfoldigheden. Man forstår nu, at man er en lille brik i en uransagelig verden. Er i stand til at tilsidesætte egne behov til fordel for fællesskabets, fordi man forstår, at fællesskabets succes på sigt bringer en selv mere værdi end forfølgelsen af egne mål. Samtidig mister man dog aldrig sig selv af syne og man er altid bevidst om egne grænser og etiske kodeks. Man er i stand til at spille på andres præmisser, men har let ved at melde fra, hvis ens etiske kodeks overskrides. Selv-anerkendelsen er nu uafhængig af karrieren. Det er andre og større værdier, der skaber ens selvrespekt.