

Grit er gammel vin med en bedre historie

Grit blev solgt som hemmeligheden bag personlig succes. Duckworths egne tal fortæller dog en mere ydmyg historie om samvittighedsfuldhed.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I 2013 stillede en tidligere matematiklærer sig op på en TED-scene og fortalte verden, at hemmeligheden bag succes hverken er talent eller intelligens, men grit, en sej blanding af passion og vedholdenhed rettet mod langsigtede mål. Talen blev set af millioner. Samme år modtog Angela Duckworth MacArthur-fondens berømte genipris, og da hendes bog *Grit* udkom i 2016, gik den direkte på bestsellerlisterne. Skoler indførte grit-programmer, ledere hængte grit-plakater op, og begrebet rejste jorden rundt med en fart, som psykologiske fagtermer ellers aldrig opnår. Selv har jeg da også afholdt adskillige vellykkede workshops ud fra devisen om, at grit skulle integreres i teamet og i organisationen.

Historien var uimodståelig. Duckworth havde målt grit hos kadetter på West Point og set, at de mest vedholdende klarede den berygtede første sommer, hvor selv de dygtigste faldt fra. Hun havde fulgt børn til den nationale stavekonkurrence og set de mest passionerede træne sig forbi de mest begavede. Budskabet ramte noget dybt i os. Succes er ikke forbeholdt de talentfulde. Historien blev fortalt som et episk opgør med Sir Francis Galton, der i "Hereditary Genius" fra 1869 hævdede, at genialitet afhænger af din byrd. Er dine forældre adelige, og har de opnået noget i livet? Men her gemmer artiklens første ironi sig, for Duckworth åbner selv sin videnskabelige artikel med at kreditere netop Galton. Han havde nemlig også konkluderet, at evner alene ikke skaber succes, de store præsterede i kraft af, hvad han kaldte et tredobbelt sammenfald af nedarvede evner, iver og kapacitet for hårdt arbejde. Selv Darwin skrev anerkendende til sin fætter Galton, at mennesker efter hans erfaring ikke adskiller sig meget i intellekt, kun i iver og hårdt arbejde. Indsigten om, at flid slår talent, var med andre ord ikke ny. Den var 138 år gammel og godkendt af selveste Darwin. Duckworths bidrag var at give alle en chance, uafhængigt af stamtavlen, og at sige det så godt, at verden endelig lyttede.

Og så er der det pudsige, som denne artikel handler om. Beviserne for, at historien var overdrevet, stod allerede i Duckworths egen videnskabelige artikel fra 2007, ni år før bogen. Der står sort på hvidt, at grit i gennemsnit forklarer omkring 4 procent af forskellene i, hvem der fik succes. Og der står, at grit korrelerede så stærkt med et træk, psykologien har kendt og målt i et århundrede, at man må spørge, om der overhovedet var tale om en opdagelse. Trækket hedder, som du allerede har gættet, samvittighedsfuldhed.

Lad mig sige det med det samme, for det her er en venlig kritik. Duckworth er en fremragende forsker, hendes data er reelle, og vedholdenhed betyder noget, det har de tre foregående artikler i denne serie til fulde vist. Men grit som begreb er gammel vin med en bedre historie, og forskellen på vinen og historien er værd at kende, især hvis du er leder og overvejer at rekruttere, udvikle eller bedømme mennesker efter deres grit.

Hvad grit faktisk forudsagde i Duckworths egne studier

Lad os give Duckworth det, hun har fortjent, for 2007-artiklen "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals" er et solidt stykke arbejde, publiceret i et af psykologiens mest krævende tidsskrifter. Sammen med kolleger målte hun grit i seks studier på tværs af vidt forskellige grupper, universitetsstuderende, West Point-kadetter, deltagere i den nationale stavekonkurrence og voksne i alle aldre.

Fundene var reelle. På West Point forudsagde grit, hvem der gennemførte den brutale første sommer, bedre end akademiets eget optagelsesindeks, der ellers samler karakterer, ledelsespotentiale og fysisk form. Ved stavekonkurrencen nåede de mest vedholdende børn længere, blandt andet fordi de trænede mere. Og blandt de voksne havde folk med højere grit oftere en længere uddannelse bag sig og færre jobskifter på cv'et.

Men læs så tallene, som de står, og ikke som de siden blev fortalt. På tværs af studierne forklarede grit i gennemsnit omkring 4 procent af forskellene i succes. Fire procent er ikke ingenting i psykologi, men det efterlader 96 procent til alt det andet, evner, omstændigheder, held, timing og træk, vi allerede kendte. Og netop de kendte træk er artiklens ømme punkt. Duckworth rapporterede selv en korrelation på 0,77 mellem grit og Big Five-dimensionen samvittighedsfuldhed, og i psykometri er det tæt på niveauet, hvor to skalaer måler samme egenskab. Hendes forsvar var, at grit alligevel tilføjede en smule forudsigelseskraft ud over samvittighedsfuldhed. Det er sandt. Men "en smule ud over det, vi har målt siden 1930'erne" er en noget anden overskrift end "hemmeligheden bag succes".

Fagfolkene har for længst fået øje på overlappet, og de har endda humor omkring det. En fagartikel fra 2020, der undersøgte, om grit tilføjer noget ud over samvittighedsfuldhed, bærer titlen "New wine in an old bottle?". Når forskningslitteraturen selv rækker ud efter vinmetaforen, er det nok fordi, den passer.

Spørgsmålet er så, hvor meget det gamle træk egentlig kan, det som grit i praksis er en ny etiket på. Svaret kom i 2019, og det er et af de grundigste svar i arbejdspsykologiens historie.

Samvittighedsfuldhed, trækket der ikke behøvede en TED-talk

Mens grit rejste verden rundt, sad to arbejdspsykologer og gjorde noget langt mindre glamourøst. De talte et århundredes forskning op. Michael Wilmot og Deniz Ones publicerede i 2019 i *Proceedings of the National Academy of Sciences*, et af verdens mest ansete tidsskrifter, en syntese af 92 metaanalyser om samvittighedsfuldhed i arbejdslivet, bygget på data fra over 1,1 million deltagere. Læg lige mærke til størrelsesforholdet. Duckworths grit-artikel byggede på seks studier. Wilmot og Ones sammenfattede tusindvis, samlet i 92 metaanalyser, om det træk, grit korrelerer 0,77 med.

Konklusionen var lige så entydig, som den var ubeskeden på det gamle træks vegne.

"...conscientiousness (C) is the most potent noncognitive construct for occupational performance."

Michael Wilmot & Deniz Ones, *A Century of Research on Conscientiousness at Work*, PNAS, 2019.

I artiklen "A century of research on conscientiousness at work" siger de, at samvittighedsfuldhed er den mest potente ikke-kognitive prædiktør for arbejdspræstation, forskningen kender. Samvittighedsfulde mennesker præsterer bedre, er mere motiverede, sætter sig flere mål, trives bedre i jobbet, er mindre kontraproduktive og lever endda sundere og længere.

Læg nu de to begreber ved siden af hinanden, og se hvad der skete i oversættelsen. Grit består ifølge Duckworth af to dele, udholdenhed i indsatsen og vedvarende passion for langsigtede mål. Samvittighedsfuldhed består ifølge Wilmot og Ones af fem, man er hårdtarbejdende, ordentlig, ansvarlig over for andre, selvkontrolleret og regelfølgende. Kig en ekstra gang på nummer tre. Ansvarlig over for andre. At være til at regne med, at holde sine aftaler, at arbejde godt sammen med mennesker om et fælles mål, at spille andre gode.

Netop den del røg ud, da metallet blev præget om af Duckworth. Grit er en solofortælling, bjergbestigeren der nægter at vende om, kadetten der bider smerten i sig sommeren igennem, staveren der træner alene ved køkkenbordet. Der optræder ingen andre mennesker i historien. Samvittighedsfuldhed er derimod et socialt træk med en indbygget kontrakt, din flid er ikke kun din egen sag, den er noget, andre kan bygge på. Og for dig som leder er forskellen alt andet end akademisk. Du skal sjældent bruge en helt, der kan holde ud alene, en solorytter der går sine egne veje. Du skal bruge mennesker, hvis vedholdenhed andre kan regne med, mandag efter mandag, i et team der skal nå noget sammen. Det målte psykologien i hundrede år. Det glemte historien om grit at fortælle.

Og her kommer den pointe, som gør kritikken af grit til andet end flueknepperi. Alt det, grit lovede, lå allerede dokumenteret under samvittighedsfuldhedens navn, med hundrede års forskning i ryggen og uden bestsellerindpakning. Når du som leder vurderer en kandidats grit, måler du med overvejende sandsynlighed vedkommendes samvittighedsfuldhed gennem et smallere sugerør. Du får ikke et nyt instrument. Du får en ny etiket på det

gamle, og etiketter er ikke gratis, for de får os til at tro, vi har lært noget nyt, og til at glemme det, vi allerede vidste.

Men Wilmot og Ones fandt også noget, som grit-fortællingen aldrig fik med, og som enhver leder bør kende. Trækkets kraft afhænger af konteksten. Effekten af samvittighedsfuldhed var svagere i job med høj kompleksitet end i job med lav til moderat kompleksitet. Flid og pligtopfyldelse bærer langt, når opgaven er veldefineret, men i komplekse, uforudsigelige roller skal de suppleres af noget andet, dømmekraft, kreativitet, evnen til at slippe planen, når virkeligheden skifter. Vedholdenhed er med andre ord ikke en universalnøgle, den er et værktøj med et anvendelsesområde. Det er en mere ydmyg konklusion end TED-scenens, men det er den, dataene kan bære, og for dig som leder er den faktisk mere brugbar. Den fortæller nemlig ikke bare, hvem du skal ansætte, men hvor deres styrke kommer til sin ret.

Inden vi går videre, så prøv at tage påstanden med ind i din egen karriere. Find den opgave, der har krævet den største grad af samvittighedsfuldhed af dig nogensinde, projektet du stadig er stolt af, fordi det blev færdigt, selvom det var langt, tungt og til tider gråt. Spol så frem til de afgørende øjeblikke i færdiggørelsen. Hvor stod de egentlige slag? Var det i de store, passionerede beslutninger, dem der ville egne sig til en TED-scene? Eller var det i de små, pligtopfyldende handlinger, rapporten der blev skrevet færdig en torsdag aften, opfølgningen ingen havde bedt om, detaljen du nægtede at lade passere, selvom ingen ville have opdaget det? Og hvad bestod din samvittighedsfuldhed helt præcist af? Disciplin, ansvarsfølelse, ordentlighed, eller bare et stille løfte til dig selv om, at det her skulle gøres ordentligt?

Mærk efter et øjeblik. Det, du lige fik øje på, har psykologien målt i hundrede år, og det bar dit projekt i mål, længe før nogen tilbød dig et nyt ord for det.

Nietzsche vidste, hvorfor grit ville sælge

Spørgsmålet, der står tilbage, er måske det mest interessante af dem alle. Hvis grit i alt væsentligt er samvittighedsfuldhed med ny etiket, hvorfor erobrede etiketten så verden? Svaret gav Friedrich Nietzsche i 1873, i et lille essay om sprog og sandhed, skrevet 134 år før grit fik navn.

Nietzsches påstand var, at det, vi kalder sandheder, i virkeligheden er metaforer, billeder der engang var friske og levende, men som gennem lang tids brug er blevet så selvfølgelige, at vi har glemt,

de er billeder. Hans berømteste formulering af pointen er værd at læse langsomt.

"Die Wahrheiten sind Illusionen, von denen man vergessen hat, daß sie welche sind, Metaphern, die abgenutzt und sinnlich kraftlos geworden sind, Münzen, die ihr Bild verloren haben und nun als Metall, nicht mehr als Münzen, in Betracht kommen."

Friedrich Nietzsche, Über Wahrheit und Lüge im außermoralischen Sinne, 1873.

Sandheder er illusioner, som man har glemt er illusioner, metaforer der er blevet slidte og har mistet deres sanselige kraft, mønter der har mistet deres præg og nu kun gælder som metal, ikke længere som mønter. Læg mærke til, hvad Nietzsche siger om, hvordan sandheder vinder indpas. De bliver, som han skriver i samme passage, poetisk og retorisk forstærket, indtil de føles faste og forpligtende for et helt folk. Poetisk og retorisk forstærkning. Det er en TED-talk, beskrevet 140 år før formatet fandtes.

Vend nu Nietzsches mønt om, og du har hele grit-historien. Samvittighedsfuldhed er mønten, der har mistet sit præg. Trækket er så veldokumenteret, så velkendt og så kedeligt, at vi ikke længere kan få øje på dets værdi, det gælder kun som metal. Grit er det samme metal, sendt tilbage i prægemaskinen og udstyret med et skinnende nyt billede, West Point, stavekonkurrencer, en karismatisk fortæller. Vi faldt ikke for et nyt stof. Vi faldt for et nyt præg. Og Nietzsche ville have trukket på skuldrene ad os, for han vidste, at mennesker altid har handlet illusioner til sig i bytte for sandheder, når illusionerne var friskere. Begreber opstår, skrev han i samme essay, ved at sætte lighedstegn mellem det, der ikke er ens. Grit-begrebet gjorde det modsatte og lykkedes med det, det satte nyt navn på det, der allerede var ens.

Sådan bruger du grit klogt som leder

Skal du så smide grit ud? Ikke helt, for der er et ægte guldgrube i vinen, og en klog leder skiller det fra historien. Her følger tre greb, som du kan bruge.

Køb metallet, ikke mønten. Skal du vurdere kandidater eller udvikle medarbejdere, så led efter samvittighedsfuldhed og de strukturer, der understøtter samvittighedsfuldheden, frem for grit-scores. Du får hundrede års valideret forskning i stedet for et

smallere mål med bedre marketing. Og vær varsom med at bruge grit-spørgeskemaer til udvælgelse overhovedet, selvrapporteret vedholdenhed er let at frisere, når et job er på spil.

Behold guldkornet. Credés metaanalyse fandt, at grits vedholdenhedsfacet faktisk forklarer en smule ud over samvittighedsfuldhed. Oversat til praksis, selve evnen til at blive ved er værd at træne, men som de tre foregående artikler i denne serie har vist, trænes den ikke ved at jagte et personlighedstræk. Den bygges med synlig fremdrift, med stopkriterier der skelner vedholdenhed fra stædighed, og med hvis-så-regler vedtaget i fredstid. Vedholdenhed er noget, et team gør, længe før det er noget, et menneske er.

Match trækket til opgaven. Wilmot og Ones' vigtigste fund til hverdagsbrug var, at samvittighedsfuldhedens kraft er størst i job med lav til moderat kompleksitet og svagere i de mest komplekse roller. Sæt derfor dine mest pligtopfyldende profiler der, hvor strukturen bærer dem, og sørg for, at komplekse opgaver også får dømmekraft, kreativitet og evnen til at slippe planen med ombord. Flid er et værktøj med et anvendelsesområde, ikke en universalnøgle.

Grit er en nypræget mønt af gammelt metal. Din opgave som leder er at kende forskel på præget og metallet, og at investere i det, der faktisk bærer.

Vedholdenhed er ikke et træk, du skal finde i dine folk. Det er en struktur, I bygger sammen.