

Andrea Johannessen

# Passion, Grit og Mindset i arbeidslivet: Implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur

- en kvantitativ undersøkelse

Masteroppgave i Psykologi: Læring - hjerne, atferd, omgivelser  
Veileder: Hermundur Sigmundsson

Mai 2022



Andrea Johannessen

# **Passion, Grit og Mindset i arbeidslivet: Implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur**

- en kvantitativ undersøkelse

Masteroppgave i Psykologi: Læring - hjerne, atferd, omgivelser  
Veileder: Hermundur Sigmundsson  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden





## **Forord**

Denne masteroppgaven skrives i forbindelse med fullført mastergrad i Psykologi Læring – hjerne, atferd, omgivelser på NTNU. Jeg vil gjerne bruke denne anledningen til å takke bedriftene og deres ansatte som deltok i forskningsprosjektet for et spennende samarbeid som har bidratt med nyttig data og tilhørende funn. Særlig med tanke på at bedriftene var inne i en travel tidsperiode under datainnsamling.

En spesiell takk til å veilederen min, Hermundur Sigmundsson, for motiverende og hjelpsom veiledning gjennom hele prosessen med undersøkelse og oppgave. Jeg er spesielt takknemlig for den helhetlige innsiktet i fagfeltet, noe som har bidratt til en inspirerende erfaring for meg.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke nære venner og familie for all støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Det har gitt meg god motivasjon for å klare å gjennomføre- og slutføre masteroppgaven.



## Sammendrag

Det har vært en økende interesse i å undersøke hvilke konsepter/menneskelige egenskaper som kan bidra til å forklare variasjonen i prestasjon på tvers av ulike livsdomener. Områder som har fått økt oppmerksomhet er blant annet betydningen av- og sammenhengene mellom Lidenskap, Grit og Mindset. Forskningen på disse konseptene er fortsatt noe begrenset, spesielt i forhold til hvordan disse opptrer og samspiller i en arbeidslivssetting. Denne studien ville derfor undersøke konseptene Lidenskap, Grit og Mindset i private næringslivsbedrifter, og videre diskutere mulige implikasjoner for organisasjonskultur og ledelse med tanke på promotering og opprettholdelse av konseptene. Dette inkluderte å undersøke konseptene i relasjon til kjønn, rolle (leder/ansatt) og antall år som ansatt i bedriften. Konseptene ble målt ved bruk av the Passion Scale (Sigmundsson et al., 2020b), Grit-S Skalaen (Duckworth et al., 2007) og the Implicit Theories of Intelligence Scale (ITIS-8) for Mindset.

For å besvare problemstillingen ble det utført Pearsons korrelasjonsstudier, Independent T-tester, samt en multivariat variansanalyse (Manova). Undersøkelsen bestod av 70 deltakere totalt. Resultatene indikerte (a) gjennomgående lave- til fraværende korrelasjoner for utenom moderate, signifikante korrelasjoner i forholdet Grit-Lidenskap for menn ( $r=.378$ ), og Grit-Mindset for ledere ( $r=.349$ ) og menn ( $r=.352$ ), og (b) konseptene var ikke betinget av verken kjønn, rollen man har i bedriften eller antall år som ansatt i bedriften. Basert på disse funnene, ble det presentert mulige forklaringsmomenter, praktiske implikasjoner spesielt for ledelse og organisasjonskultur, begrensninger, samt områder for videre forskning. Helhetlig konkluderes det med at det kreves mer forskning knyttet til konseptene i en arbeidslivssetting, noe som er spesielt viktig for det videre arbeidet med dannelsen av- og implementeringen av intervensjoner og praksiser.

*Nøkkelord:* Passion, Grit, Mindset, Performance, Leadership, Organizational Culture



## **Abstract**

There has been a growing interest in investigating human characteristics that can help explain the variation in performance across different life domains. Areas that have received increased attention include the importance of- and the connections between Passion, Grit and Mindset. Research on these concepts is still somewhat limited, especially in relation to how these act and interact in a working-life setting. The current study would therefore examine Passion, Grit and Mindset in private business enterprises, and further discuss possible implications for organizational culture and management with a view to promoting and maintaining the concepts. This included examining the concepts in relation to gender, the work-role in the company (manager/employee) and the number of years of employment in the company. The concepts were measured using the Passion Scale (Sigmundsson et al., 2020b), the Grit-S Scale (Duckworth et al., 2007) and the Implicit Theories of Intelligence Scale (ITIS-8) for Mindset.

To answer the research questions, Pearson's correlation studies, Independent T-tests, and a multivariate analysis of variance (Manova) were performed. The study consisted of 70 participants in total. The results indicated (a) generally low- to absent correlations except for moderate, significant correlations in relation to Grit-Passion for men ( $r = .378$ ), and Grit-Mindset for managers ( $r = .349$ ) and men ( $r = .352$ ), and (b) the concepts were not significantly conditioned by either gender, the role in the company or the number of years of employment. Based on these findings, possible explanatory points were presented, including practical implications for leadership and organizational culture, research limitations and areas for future research. Overall, it is concluded that more research is required related to the concepts in a working life setting, which is of particular importance for further work with the development and implementation of interventions and practices.

Keywords: Passion, Grit, Mindset, Performance, Leadership, Organizational Culture



## Innhold

<b>LISTE OVER FIGURER .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE OVER TABELLER .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BEGREPSAVKLARING OG AVGRENSINGER .....</b>	<b>2</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 GRIT .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 <i>Grit og jobbengasjement .....</i>	<b>4</b>
2.1.2 <i>Grit og turnover .....</i>	<b>5</b>
<b>2.2 LIDENSKAP .....</b>	<b>5</b>
2.2.1 <i>Harmonisk lidenskap og tvangsmessig lidenskap .....</i>	<b>6</b>
<b>2.3 MINDSET .....</b>	<b>9</b>
2.3.1 <i>Growth Mindset og Fixed Mindset .....</i>	<b>10</b>
2.3.2 <i>Mindset og måloppnåelse .....</i>	<b>11</b>
2.3.3 <i>Mindset og ledelse .....</i>	<b>12</b>
<b>2.4 ORGANISASJONSKULTUR .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5 NEUROPLASTISITET .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 TEORIEN OM PROBABILISTISK EPIGENESE .....</b>	<b>16</b>
<b>2.7 SELVBESTEMMELSESTEORIEN .....</b>	<b>18</b>
<b>2.8 HERZBERGS MOTIVASJONSTEORI .....</b>	<b>20</b>
<b>3. METODE .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 UTVALG .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 FORSKNINGSETISKE VURDERINGER .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 MÅLEINSTRUMENTER OG DEMOGRAFISKE VARIABLER .....</b>	<b>24</b>
3.4.1 <i>Demografiske variabler .....</i>	<b>24</b>
3.4.2 <i>Grit-S Skala .....</i>	<b>24</b>
3.4.3 <i>The Theory of Intelligence Scale .....</i>	<b>24</b>
3.4.4 <i>The Passion Scale .....</i>	<b>25</b>
<b>3.5 DATAREDUKSJON OG STATISTISK ANALYSE .....</b>	<b>25</b>
3.5.1 <i>Antakelsen om normalitet .....</i>	<b>25</b>
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 KORRELASJONSANALYSE .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 <i>Korrelasjonsanalyse på gruppenivå .....</i>	<b>28</b>
4.2.2 <i>Korrelasjonsanalyse for kvinner og menn .....</i>	<b>28</b>
4.2.3 <i>Korrelasjonsanalyse for ledere og ansatt/individuelle bidragsyttere .....</i>	<b>28</b>
4.3.1 <i>Demografiske forskjeller blant menn og kvinner .....</i>	<b>29</b>
4.3.2 <i>Demografiske forskjeller blant ledere og ansatt/individuelle bidragsyttere .....</i>	<b>29</b>
<b>4.3.3 DEMOGRAFISKE FORSKJELLER BASERT PÅ ANTALL ÅR I BEDRIFTEN .....</b>	<b>30</b>
<b>5. DISKUSJON .....</b>	<b>31</b>

<b>5.1 DELPROBLEMSTILLING 1: HVILKE FORHOLD OBSERVERES I LIDENSKAP, GRIT OG MINDSET BLANT DE AKTUELLE GRUPPENE?</b> .....	31
5.1.1 <i>Grit-Lidenskap</i> .....	31
5.1.2 <i>Grit-Mindset</i> .....	33
5.1.3 <i>Praktisk betydning av funnene nevnt ovenfor</i> .....	35
5.1.4 <i>Konklusjon, delproblemstilling 1 – Forholdet i Lidenskap, Grit og Mindset blant de aktuelle gruppene</i> .....	36
<b>5.2 DELPROBLEMSTILLING 2: I HVILKEN GRAD OBSERVERES DET FORSKJELLER MELLOM DE AKTUELLE GRUPPENE I GRIT, MINDSET OG LIDENSKAP?</b> .....	36
5.2.1 <i>Grit</i> .....	37
5.2.2 <i>Lidenskap</i> .....	38
5.2.3 <i>Mindset</i> .....	40
5.2.4 <i>Lidenskap, Grit og Mindset, og «ansatt-tid»</i> .....	40
5.2.5 <i>Organisasjonskultur og ledelse som forklaringsfaktorer</i> .....	41
5.2.6 <i>Konklusjon, delproblemstilling 2 - Forskjeller mellom de aktuelle gruppene i Grit, Mindset og Lidenskap</i> .....	42
<b>5.3 DELPROBLEMSTILLING 3: PRAKTISKE IMPLIKASJONER FOR LEDELSE OG ORGANISASJONSKULTUR</b> .....	43
5.3.1 <i>Utvikling og implementering av praksiser og intervensjoner</i> .....	43
5.3.2 <i>Rekruttere etter Lidenskap, Grit og Growth Mindset</i> .....	43
5.3.3 <i>Kunnskapsheving</i> .....	44
5.3.5 <i>Aksept for prøving, feiling og egenrefleksjon</i> .....	44
5.3.6 <i>Aktiv bruk av tilbakemeldinger</i> .....	45
5.3.7 <i>Vurdering av lønns- og bonussystemer</i> .....	47
5.3.8 <i>Promotere hjerneutvikling gjennom målrettet trening</i> .....	48
5.3.9 <i>Konklusjon, delproblemstilling 3 - Praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur</i> .....	49
<b>5.4 BEGRENSNINGER VED STUDIEN</b> .....	49
5.4.1 <i>Metodiske begrensninger</i> .....	49
5.4.2 <i>Teoretiske begrensninger</i> .....	50
<b>5.5 VIDERE FORSKNING</b> .....	51
<b>6. KONKLUSJON</b> .....	52
<b>7. KILDEHENVISNING</b> .....	53
<b>APPENDIKS</b> .....	
<b>APPENDIKS A: INTERNMAIL SENDT TIL DELTAKERE</b> .....	
<b>APPENDIKS B: OPPSETT AV SPØRREUNDERSØKELSE</b> .....	





## **Liste over figurer**

<b>Figur 1:</b> Gottliebs probabilistisk epigenese.....	17
---	----

## **Liste over Tabeller**

<b>Tabell 1:</b> Prinsippene for nevroplasticitet med tilhørende beskrivelser.....	15
<b>Tabell 2:</b> Deskriptiv statistikk.....	27
<b>Tabell 3:</b> Pearsons korrelasjonsanalyse.....	29
<b>Tabell 4:</b> Independent T-test.....	30
<b>Tabell 5:</b> MANOVA, samt deskriptiv statistikk.....	31



## 1. Introduksjon

Positiv psykologi har hatt fremvekst som forskningsområde de siste tiårene. Fagfeltet representerer en nyere retning innenfor psykologien som vektlegger studiet av menneskelige egenskaper med hovedfokus på styrker fremfor svakheter (Sachau, 2007; Snyder & Lopez, 2002). Positiv organisasjonsatferd (POB) er et relatert område og refererer til «studiet- og anvendelsen av positive, menneskelige ressurser og psykologiske kapasiteter som kan måles, utvikles, og effektivt styres for å øke prestasjon på arbeidsplassen» (Luthans, 20002, s.59). Tradisjonelt har søkelyset på individuelle prestasjoner i arbeidslivet vært rettet mot intelligens, der f.eks Duckworth et al. (2007) fant konseptet å være av høy predikativ verdi for jobbprestasjon, yrkesvalg, karrierepotensial og inntekt ( $r=.6$ ). Intelligens alene kan imidlertid ikke forklare de individuelle forskjellene i kompetanse, prestasjon og suksess (Duckworth, 2007). Derfor er det de senere årene observert et skifte hvor man i større grad studerer menneskelige trekk ut over kun kunnskap og ferdigheter.

Grit, Mindset og Passion er konsepter som representerer denne dreiningen i forskningen, der samtlige konsepter rapporteres som kritiske for ferdighetsutvikling og prestasjon (Duckworth, 2016; Dweck, 2017; Ericsson et al., 2007; Sala & Gobet, 2017; Sigmundsson et al., 2020a; Vallerand, 2010; Vallerand et al., 2003a). Grit viser til utholdenhet og lidenskap for langsiktige mål (Duckworth, 2007), og er assosiert med fremragende prestasjon og regnes som en viktig faktor på tvers av flere domener i livet (Duckworth, 2017; Duckworth et al., 2007; Duckworth & Gross, 2014; Duckworth & Quinn, 2009). Lidenskap refererer til en sterk tilbøyelighet for en aktivitet/oppgave (Vallerand et al., 2013), og virker å bidra som en motivasjonell drivkraft som er essensiell for måloppnåelse (Sigmundsson et al., 2020b, Duckworth et al, 2011; Vallerand et al., 2003a). Videre refererer Mindset til tankesettet individer har om menneskelige egenskaper, hvorav et Growth Mindset er linket til både motivasjon og oppnåelse (Aditono, 2015; Dweck, 2012)

Forskningen på disse konseptene er spesielt relatert til det akademiske feltet (Frontini et al., 2021) og en idrettssammenheng (Sigmundsson et al. 2020; Loftesnes et al., 2021; Shamshirian et al., 2021).

Forskning og litteratur knyttet til Grit, Passion og Mindset i en arbeidslivssammenheng er derimot mer begrenset. Denne konteksten er derfor interessant med tanke på potensiale for nyttige- og interessante funn som kan komplettere og utfylle eksisterende forskning på fagfeltet. Dette inkluderer å undersøke forholdet mellom konseptene, samt videre analyser for å avdekke eventuelle mønstre mellom kjønnene, mellom roller i virksomheten (leder/ansatt)

og eventuell betydning av antall år som ansatt i virksomheten. Resultatene blir analysert og diskutert i relasjon til eksisterende litteratur, samt hvilke praktiske implikasjoner funnene kan ha for ledelse, og for utvikling- og opprettholdelse av en organisasjonskultur som fostrer de aktuelle konseptene.

### **1.1 Begrepsavklaring og avgrensinger**

Den norske oversettelsen av begrepet «Passion» (dvs. «Lidenskap») vil gjennomgående bli brukt i teksten, bortsett fra i sammenhenger hvor det virker mer passende å bruke Passion. Videre anvendes de engelske begrepene «Growth Mindset»- og «Fixed Mindset». «Grit» og «pågangsmot» brukes vekselvis, avhengig av den aktuelle sammenhengen.

Tvillingstudier har rapportert en mulig genetisk komponent ved Grit, vist ved en arvelighet estimert til 37% for utholdenhet og 20% for konsistens (Rimfeld et al., 2016). Funnet belyser et viktig perspektiv, men av hensyn til avgrensning vil dette ikke drøftes spesifikt i denne studien. Dette spesielt med tanke på at genuttrykk også er et resultat av en interaksjon med miljøet (Gottlieb, 2007), noe som gjør det rimelig å anta at dannelsen av- og opprettholdelsen av konseptet i stor grad er påvirket av miljøet. Den miljømessige komponenten ved Grit vil derimot bli belyst i forhold til de valgte problemstillingene.

Svært høye Grit-skårer kan bli dysfunksjonelle dersom det (a) reduserer sannsynligheten for å søke hjelp og veiledning – noe som er linket til prestasjon og oppnåelse (Karabenick, 2003), eller (b) øker sannsynligheten for at individer utviser pågangsmot i å løse et for vanskelig problem istedenfor å om dirigere pågangsmotet til en annen oppgave/aktivitet (Lucas et al., 2015). Flere praktikere viser til andre negative effekter ved dårlig regulert Grit-nivå (Duckworth & Eskrei-Winkler, 2013; Howard & Crayne, 2019; Peterson, 2015), samt effekten ved overdrevet fokus på måloppnåelse hvor risiko (Lucas et al., 2015) og andres behov (Ordonez et al., 2009) nedprioriteres. Dette retter søkelys på et annet perspektiv hvor bl.a. intervensjoner med hensikt i å øke Grit-nivå i noen tilfeller kan ha et uønsket utfall. Av hensyn til avgrensning vil ikke disse potensielt negative utfallene av Grit bli diskutert i noe omfang.

## 2. Teoretisk rammeverk

### 2.1 Grit

Forskningen relatert til Grit (pågangsmot) går helt tilbake til Galton (1822-1911) som konkluderte med at høy resultatoppgåelse er basert på en gylden kombinasjon av evner og innsats (Galton, 1869). Dette samsvarer med Darwin (1809-1882) som understreket at mennesker ikke kan skilles stort basert på intelligens, men kun på innsats og iver (Darwin, 1869). Det har altså lenge vært anerkjent at pågangsmot – nå gjerne definert gjennom begrepet Grit – kan anses som et sentralt forklaringsmoment for hvorfor enkelte individer oppnår mer enn andre til tross for deres tilsynelatende like nivå av intelligens (Duckworth et al., 2007). Denne sammenhengen er også forklart ved at individer med en ikke utpreget høy intelligens-skår blant annet innehadde flere innflytelsesrike jobber med høyere inntekt (Duckworth et al., 2007). Av den grunn har det blitt trukket paralleller mellom Grit og suksess, gitt konseptets tilsynelatende høye predikative verdi for suksess som ikke kan forklares av intelligens (Duckworth et al., 2007; Suzuki et al., 2015). Dette ses på som særlig relevant da Grit anses som et ikke-kognitivt trekk – et trekk som ikke baseres på bevisst intellektuell aktivitet (Merriam-Webster, 2022)- i motsetning til intelligens. Dette samsvarer med Duckworth et al., (2007) som påpeker at Grit er en valid predikator for langsiktig suksess, observert bla. som forekomst hos fremragende ledere i et bredt spekter av yrkesfelt. Disse funnene førte til et observert skifte i forskningen, hvor det i større grad ble vektlagt betydningen av ikke-kognitive ferdigheter for prestasjon (Kannangara et al., 2018).

Konseptet «Grit» defineres av Duckworth et al. (2007) som opprettholdelse av utholdenhet og lidenskap for langsiktige mål. På sikt promoterer trekket en mentalitet som er karakterisert med høy grad av stamina og bruken av effektive/adaptive mestringsstrategier i møte med utfordringer (Duckworth et al., 2007). Trekket er videre assosiert med oppnåelsen av høyere utdanning (Duckworth et al., 2007); færre karriereskift (Duckworth & Quinn, 2009); motivasjon (Eskreis-Winkler et al., 2014); produktivitet og forpliktelse (Hodge et al., 2017); utvalgte læringsstrategier (Weisskirch, 2018) og målorientering (Muenks et al., 2016, 2017). Individer med høye Grit-skårer er også empirisk bevist å være mer tilbøyelige for å ta del i «deliberate practice» (Duckworth et al., 2011) – et nøkkelement for høy prestasjon (Ericsson, 2006). Det er også gjort koblinger mellom høye Grit-skårer og økt grad av selvkontroll og mentalt velvære, som vist av Kannangara et al. (2018). Funnet støttes av Duckworth et al. (2007) som rapporterte høy korrelasjon mellom Grit og selv-kontroll ( $r=.66$ ).

I tillegg til dette, utviste samme individer større grad av resiliens og en økt sannsynlighet for å ha en vekst-orientert mentalitet (Kannangara et al., 2018).

Duckworth et al. (2007) viser til to komponenter av Grit – «Perseverance of Effort» (PoE) og «Consistency of Interest» (CoI). PoE reflekterer tendensen til å følge langsiktige mål eller en/flere lidenskap(er) med betydelig innsats til tross for hinder og tilbakefall (Duckworth & Gross, 2014). CoI viser til opprettholdelsen av forpliktelse og fokus for å oppnå mål og/eller oppgaver over lengre tidsperioder (Duckworth & Gross, 2014). Førstnevnte anses i sin enkleste form som utholdenhet og sistnevnte som lidenskap (Duckworth et al., 2007).

Det er dokumentert flere helsefordeler ved høye Grit-skårer, bl.a en positiv korrelasjon med lykke (Singh & Jha, 2008); formålsengasjement (Hill et al., 2014); tilfredshet og en følelse av tilhørighet (Bowman et al., 2015); psykologisk velvære (Goodman et al., 2018); verdi og mestringstro (Muenks et al., 2016, 2017); selvtillit (Weisskirch, 2018), et Growth Mindset (Duckworth et al., 2007; Hochanadel & Finamore, 2015); streben etter engasjement og lykke i livet, en følelse av mening (Von Culin et al., 2014); bedre mental helse (Sharkey et al., 2017) og emosjonell stabilitet under høyt stressende livssituasjoner (Blalock et al., 2015).

Halliday et al. (2016) fant en svak, negativ korrelasjon mellom Grit og utmattelse ( $r = -0.243$ ) blant 548 britiske ledere. Lignende funn rapporteres av Musumari et al. (2018), som viser til en negativ korrelasjon mellom Grit og dårlige helseutfall (spesielt angst og depresjon) blant 800 thailandske studenter. Dette støttes av Datu et al. (2019), som fant at høyere Grit-skårer var forbundet med færre tilfeller av angst og depresjon. Samtidig har forskere rapportert at høy grad av Grit gjør studenter mindre tilbøyelige for stress, vist ved en negativ korrelasjon mellom Grit og opplevd stress (Kannangara et al., 2018).

Grit-Skalaen anses som et domene-generelt måleinstrument, hvor Duckworth & Quinn (2009) har en implisitt antagelse om at Grit er et nokså stabilt trekk. Likevel antyder resultater fra enkelte studier at Grit kan være domene-spesifikk, og støtter videre bruken av domene-spesifikke tilnærminger (over domene-generelle) i målingen av Grit (Mosewich et al., 2021; Schmidt et al., 2017). Dette støttes noe av Duckworth & Quinn (2009) som påpeker at det er mulig at et individ utviser høyere Grit i profesjonelle settinger og ingen/mindre i deres personlige forhold.

### **2.1.1 Grit og jobbengasjement**

Teoretikere har undersøkt assosiasjonen mellom Grit og jobbengasjement, men litteraturen er fortsatt noe begrenset. Schaufeli et al. (2002, s.74) definerer jobbengasjement som en «positiv, fullfilling, arbeidsrelatert sinnstilstand kjennetegnet med vigor, dedikasjon og absorpsjon». Konseptet er positivt korrelert med jobbtifredshet ( $r = .428$ ), organisasjonell

forpliktelse ( $r=.394$ ) og turnover-intensjon ( $r=.220$ ) (Naiemaha et al., 2019). Videre er jobbengasjement assosiert med økt initiativ (Sonnetag, 2003) og villighet til å lære (Bakker et al., 2012; Sonnetag, 2003); proaktiv jobb-tilnærming (Salanova et al., 2005); Organizational Citizenship behaviour (Bakker et al., 2004; Christian et al., 2011); kundetilfredshet (Harter et al., 2002); organisasjonell prestasjon (Xanthopoulou et al., 2009) og organisasjonell-basert selvtillit (Mauno et al., 2007).

Suzuki et al. (2015) rapporterte en moderat korrelasjon mellom Grit og jobbengasjement. Lignende funn henvises til av Singh og Chopra (2016) som rapporterte kun en lav korrelasjon mellom de to konseptene.

Det utdypes videre at ansatte som erfarer lykke og mening i jobben sin, har høyere sannsynlighet for å føle engasjement knyttet til arbeidet sitt. Jobbkonteksten trekkes frem som et mulig forklaringsmoment, dersom konteksten tilbyr muligheter til å utforske og vurdere den sosiale meningen ved egen jobb (Suzuki et al., 2015). Suzuki et al. (2015) viser til personlig engasjement samt sosial mening som betydningsfullt for jobbengasjement.

### **2.1.2 Grit og turnover**

Det er rapportert en negativ assosiasjon mellom Grit og turnover-intensjon, vist ved en forminsknet sannsynlighet for turnover blant leger (Underdahl et al., 2018); selgere (Dugan et al., 2019; Fleming et al., 2015); sykepleiere (Jeong et al., 2019; Sellers et al., 2019); lærere (Duckworth et al., 2009; Jang & Kim, 2019; Keeseey et al., 2018) og i serveringsbransjen (McGinley et al., 2020). Et sentralt poeng i denne sammenhengen er at hvor lenge man har blitt i jobben også kan ha en innvirkning på turn-over intensjon (Grison et al., 2016).

Fleming et al. (2015) viser til en mulig sammenheng i at Grit reduserer den negative effekten assosiert med rollekonflikt, rolle-tvetydighet og stress, og senket jobbtifredshet forbundet med turnover-intensjon. Dette støttes av Dugan et al. (2019) som rapporterer at høyere Grit-skårer var korrelert med lavere rollestress og turnover- intensjon, samt positivt korrelert med en intensjon om å forbli i selskapet.

## **2.2 Lidenskap**

Lidenskap er et velkjent konstrukt brukt for å forklare drivkraft og motivasjon. Tidligere filosofer slike som Platon (427-348BC) og Spinoza (1632-1677) mente lidenskap resulterte i et tap av kontroll og mening (Vallerand, 2015). Dette står i kontrast til Descartes (1596-1650) som fremhevet den positive siden ved lidenskap som er meningsfullt kontrollert (Vallerand, 2015). Tidligere litteratur refererer gjerne til lidenskap knyttet opp mot kjærlighet, og i mindre grad mot lidenskap for aktiviteter (Hatfield & Walster, 1978 i Vallerand et al., 2003a).



Dette gjør at litteraturen innenfor den psykologiske domene har vært mer begrenset i forhold til konseptet «lidenskap» (Vallerand, 2008). Vallerand et al. (2003a) fremhever at oppmerksomheten knyttet til lidenskap har vært rettet mot konseptets motivasjonelle aspekter.

Lidenskap i konteksten av denne oppgaven kjennetegnes som et sterkt ønske eller entusiasme mot noe (Oxford University Press, 2021), eller en sterk emosjon tilknyttet en viktig verdi/preferanse som motiverer videre intensjoner og atferd som uttrykker verdien/preferansen (Jachimowics et al., 2018). I 2013 foreslo Vallerand et al. en dualistisk tilnærming til lidenskap basert på selvdeterminasjonsteorien (Vallerand, 2008, 2010, 2015) hvor lidenskap defineres som en sterk tilbøyelighet mot en aktivitet som individet liker, anser som viktig og tildeler betydelig tid og energi til (Vallerand et al., 2003a). Det er kritisk at lidenskapen anses som signifikant i livet deres og representerer noe av interesse, hvor tid investeres på daglig basis (Vallerand et al., 2003a). Dette er i konsensus med tidligere forskning som har trukket frem graden av verdi en aktivitet anses å ha for individet (Deci et al., 1994); tids- og energibruk (Emmons, 1999) og tilfredshet med oppgaven (Csikszentmihalyi et al., 1993) som av betydning for høy grad av engasjement for en aktivitet (Vallerand et al., 2003a). Sigmundsson et al. (2020b) påpeker at lidenskap kan opptre som en viktig drivkraft for måloppnåelse, og at den reflekterer graden av innsats, involvering og forpliktelse til en aktivitet, konsept, person eller objekt. Dette samsvarer med Duckworth et al. (2011) som foreslår at lidenskap bidrar til det nødvendige fokuset for å nå mål. Lidenskap er videre blitt knyttet opp mot prestasjon, da konseptet har en påvirkning på omfanget av deliberate practise (målrettet trening) (Vallerand et al., 2008). Bonneville-Roussy et al. (2011) rapporterer at lidenskap kan være domene-spesifikt, og foreslår at man kan ha ulik grad av lidenskap knyttet til ulike aspekter i livet.

I en organisatorisk sammenheng rapporteres lidenskapelige ansatte å være assosiert med positive organisatoriske utfall slik som effektiv prestasjon (Ho et al., 2011); velvære og prestasjon (McAllister et al., 2017) samt promiljø-atferd (Robertson & Barling, 2013). Funnene støttes av andre praktikere som viser til lignende fordeler med høyt lidenskapelige ansatte (Boyatzis et al., 2002; Hagel et al., 2014; Whitehurst, 2016). Vallerand et al. (2007) presiserer på sin side at det er kritisk i fremtidig forskning å avdekke de psykologiske prosessene hvor lidenskap fører til prestasjon.

### ***2.2.1 Harmonisk lidenskap og tvangsmessig lidenskap***

Et av nøkkelementene i Vallerand et al. (2003a) sin dualistiske modell består i et foreslått skille mellom to ulike typer av lidenskap – harmonisk lidenskap og tvangsmessig lidenskap. Disse skilles ved den distinkte måten en lidenskapelig aktivitet blir internalisert i

en persons identitet (Vallerand et al., 2003a). Aktiviteter av interesse - som fører til engasjement på daglig basis - vil inkorporeres i identiteten i den grad aktiviteten anses som lidenskapelig (Aron et al., 1992). Merriam-Webster (2022) refererer til identitet som «den distinkte karakteren eller personligheten til et individ». Internalisering refererer til prosessen hvor sosialt sanksjonerte verdier og atferd transformeres til egne, personlige verdier (Ryan & Deci, 2000).

Harmonisk lidenskap oppstår som et resultat av en autonom internalisering av en aktivitet i egen identitet (Schellenberg et al., 2016). En slik internaliseringsprosess oppstår når en aktivitet vurderes som viktig/interessant etter egen fri vilje (Vallerand et al., 2003a). Harmonisk lidenskap står ikke i konflikt med andre livsdomener og er i overenstemmelse med personlige verdier (Schellenberg et al., 2016). Dette resulterer i en motivasjonell drivkraft til å engasjeres i aktiviteten, som videre trigger en følelse av frihet og mening (Marsh et al., 2013; Schelleberg et al., 2016; Vallerand et al., 2003a). Lidenskapen promoterer en viktig balansegang, hvor betydelig tid investeres i aktiviteten uten at dette oppleves som overveldende (Marsh et al., 2013). Litteraturen fremhever denne lidenskapen som den mest adaptive formen, gitt tilknyttede fordeler slik som økt utholdenhet og pågangsmot i møte med utfordringer (Vallerand et al., 2013). Harmonisk lidenskap er videre assosiert med flere positive affekter under oppgave-engasjement på grunn av den større graden av fleksibilitet tilgjengelig i engasjementet (Vallerand et al., 2003a). Dette er tenkt å videre danne en kjedereaksjon, hvor den fleksible naturen ved oppgave- engasjement kan føre til bedre konsentrasjon, flere positive affekter og «flow» (Vallerand et al., 2003a). Csikszentmihalyi et al. (2014, s.15) definerer flow som "en tilstand hvor individer rapporterer å være komplett involvert i noe til den grad at de glemmer tid, utmattelse og alt annet enn aktiviteten i seg selv". Tilstanden resulterer fra en balanse mellom ferdighetsnivå og utfordring (Csikszentmihalyi et al., 2014). I tillegg til de positive affektene nevnt ovenfor, fører harmonisk lidenskap til høyere psykologisk tilpasning og minimaliserer negativ affekt etter oppgave engasjement (Marsh et al., 2013; Vallerand et al., 2003a). Merriam-Webster (2022) definerer tilpasning som å «oppnå mental- og atferdsmessig balanse mellom egne behov og krav fra andre». Årsaken til den minimale negative affekten etter oppgave engasjement er knyttet til graden av kontroll over aktiviteten assosiert med harmonisk lidenskap - man kan selv velge hvorvidt man vil og eventuelt når man skal engasjeres i aktiviteten, noe som er med på å forhindre konflikter (Vallerand et al., 2003a). Vallerand (2008) påpeker at individer med harmonisk lidenskap som blir forhindret i å engasjere seg i en aktivitet, evner å tilpasse seg

slik at de klarer å skifte oppmerksomheten og energien over på andre oppgaver som må fullføres.

Tvangsmessig lidenskap er på den annen side et resultat av kontrollert internalisering av en aktivitet i ens identitet (Vallerand, 2010). Internaliseringsprosessen stammer fra et intra- og/eller interpersonlig press, enten på grunn av muligheter og insentiver tilknyttet aktiviteten (slik som sosial aksept eller lønn), eller at spenningen assosiert med aktiviteten blir ukontrollerbar (Vallerand et al., 2003a). Individet kan like aktiviteten, men blir i større grad kontrollert og/eller føler en større forpliktelse i å ivareta engasjementet (Vallerand et al., 2003a). Vallerand et al. (2003a) utdyper videre at dette vil føre til at aktiviteten tar uforholdsmessig stor plass i personens identitet og kan derfor forårsake konflikt med andre aktiviteter/aspekter i livet. Tvangsmessig lidenskap kan også medføre andre negative affektive- (minsket psykologisk velvære og økt stress), kognitive- (manglende konsentrasjon, vitalitet og kontroll) og atferdsmessige konsekvenser under og etter engasjement i aktiviteten (Vallerand, 2008; Vallerand et al., 2003b). Et slikt tvangsmessig engasjement hindrer vedkommende i å opprettholde høyt fokus og konsentrasjon på en gitt oppgave, og vedkommende opplever derfor ikke de nevnte fordelene man observerer ved harmonisk lidenskap (Vallerand et al., 2003a). Den kontrollerende, tvangsmessige naturen ved lidenskapen, er tenkt å videre føre til negative emosjoner - slik som skyldfølelse - dersom en aktivitet avsluttes eller engasjement forhindres (Vallerand et al., 2003b).

Forest et al. (2011) utførte en omfattende studie hvor hensikten var å anvende den dualistiske modellen for lidenskap i en arbeidssetting. Studien inkluderte 430 deltakere fra et serviceselskap med en gjennomsnittlig alder på 36.8år (SD=9.4 år), hvorav 125 var menn og 314 var kvinner (Forest et al., 2011). Resultatene fra Forest et al. (2011) viste flere funn av direkte relevans for koblingen mellom lidenskap og aspekter ved arbeidslivet. Desto høyere nivå av harmonisk lidenskap en ansatt hadde, desto mer sannsynlig var de å rapportere høyere nivå av velvære, konsentrasjon på jobb, følelse av kontroll, autotelisk erfaring og affektiv forpliktelse (Forest et al., 2011). Videre rapporterer Forest et al. (2011) at (a) harmonisk lidenskap negativt predikerte psykologisk stress, og (b) at ansatte som rapporterte høyere nivå av tvangsmessig lidenskap, også rapporterte høyere nivå av psykologisk stress og lavere nivå av psykologisk velvære. De med høyere skårer av tvangsmessig lidenskap var også mer tilbøyelige til å rapportere lavere nivå av vitalitet, men denne koblingen var ikke signifikant gitt et strengere signifikantnivå på .01. Funnene viste videre at tvangsmessig lidenskap ikke var relatert til flow. Forest et al. (2011) rapporterer videre at tilfredsstillelsen av psykologiske behov for autonomi, samhörighet og mestring hadde en signifikant, medierende effekt for

begge lidenskapene på de nevnte utfallene. Dette i varierende grad - 18.3% for psykologisk velvære, 27% for psykologisk stress, 25.2% for konsentrasjon, 2.3% for følelsen av kontroll, 20.1% for autotelisk erfaring og 20 % for affektiv forpliktelse.

Det er rapportert flere sosiale- og miljømessige faktorer som er tenkt å være assosiert med harmonisk og tvangsmessig lidenskap – både autonomisk støtte (Bonneville-Roussy et al., 2013; Mageau & Vallerand, 2003; Mageau et al., 2009); lederstil, organisasjonskultur (Vallerand et al., 2003b) og organisasjonell støtte (Fernet et al., 2014). Vallerand et al. (2014) presiserte behovet for videre forskning på personlige- og sosiale faktorer i forståelsen av lidenskap-konseptet, men også interaksjonen mellom de to faktorene.

Jachimowics et al. (2018) viser til at lidenskap skapes gjennom en nøkkelmekanisme – det å bli mentalt engasjert. Dette støttes av flere studier som antyder at pågangsmot og lidenskap kombinert kan gi en økning i mentalt engasjement innenfor et område, noe som igjen kan resultere i økt prestasjon (Dumas et al., 2018; Ho et al., 2011; Mitteness et al., 2010; Schaufeli et al., 2006).

Oppsummert kan man hevde at lidenskap virker som en betydelig drivkraft i mennesket (Sigmundsson et al., 2020b). Begrepsavklaringen indikerer at (a) lidenskap ikke er begrenset til kun positive affektive tilstander (Chen et al., 2009); Perrewe et al., 2014), (b) at aktiviteten/målet er av dyp, personlig verdi for individet (Chen et al., 2009; Vallerand et al., 2003a), som fører til (c) et konsistent engasjement mot måloppnåelse (Cardon et al., 2009; Perrewe et al., 2014).

### **2.3 Mindset**

Mindset kan forstås som menneskers overbevisninger i forhold til naturen bak egne- og andres karakteristikk, alt fra intelligens til personlighetstrekk (Dweck, 2012). Særlig gjelder dette hvorvidt individer tror kjerneegenskaper er iboende og «satte» eller om disse er formbare med et utviklingspotensiale (Dweck, 2012). Forskningen rundt Mindset undersøker i hvilken grad slike tankemønstre er tenkt å påvirke menneskelig atferd (Dweck & Yeager, 2019). Begrepet er av høy relevans, da Mindset er vist å ha en betydelig innvirkning på bl.a. suksess på arbeidsplassen (Heslin & Vandewalle, 2008; Kray & Haselhuhn, 2007; Taberner & Wood, 1999), og for emosjonell- og fysisk helse (Biddle et al., 2003; Burnette, 2010; Burnette & Finkel, 2012; Kasimatis et al., 1996; Tamir et al., 2007).

Dweck (2012) definerer Mindset i to ulike varianter, Growth og Fixed. Dweck teoretiserte at individer kan besitte ulike Mindset knyttet til eksempelvis intelligens, talent og atletiske evner (Dweck 2007, 2014). Det er ingen teoretisk støtte bak antagelsen om at Mindset er

domene-spesifikk, men enkelte studier foreslår at det er en mulighet for at det kan eksistere (Devers, 2015; Scott & Ghinea, 2013).

### **2.3.1 Growth Mindset og Fixed Mindset**

Dweck (2012) er bredt anerkjent for sin forskning på et adaptivt- og et mistilpasset tankemønster, henholdsvis Growth- og Fixed Mindset. Tankesettene er tenkt å fostre ulike tolknings- og responsmønstre i møte med ulike erfaringer (Dweck & Leggett, 1988), samt ulike kognitive- og atferdsmessige konsekvenser (Dweck et al., 1995).

Individer som besitter et Growth Mindset anser menneskelige egenskaper som formbare og mulig å signifikant videreutvikle gjennom blant annet innsats og aktiv bruk av tilbakemeldinger (Dweck, 2016). Det er viktig å besitte adaptive «effort beliefs» i form av å tro at betydelig innsats har en positiv effekt på ferdighetsutvikling (Dweck & Yeager, 2019). Dweck (2015) understreker likevel at innsats isolert sett ikke er tilstrekkelig – det er kritisk å utforske nye strategier og aktivt anvende tilbakemeldinger gitt av signifikante andre. Dette støttes av Heslin og VandeWalle (2008) som viser til betydningen av å anvende nye og effektive mestrings/løsningsstrategier under oppgaveutførelse. Bakgrunnen for dette er at det er sentralt for læring og progresjon at man opparbeidet seg et repertoar av ulike tilnærminger (Dweck, 2016). Individer med Growth Mindset har en økt forståelse for at tilbakeslag er en integrert del av læring og ikke en trussel mot selvet (Dweck, 2012). Videre har Growth Mindset blitt linket til motivasjon og oppnåelse, da tankesettet fremmer adaptive mestringsresponses til utfordringer samt velvære (Mueller & Dweck, 1998; Dweck et al., 1995). Individer med et Growth Mindset er også i større grad tilbøyelig til å vurdere utfordringer som en læringsmulighet, og er av den grunn mer søkende til akademiske- og sosiale utfordringer (Dweck, 1986; Dweck et al., 1995). I tillegg er de også mer tilbøyelig til å aktivt søke hjelp, støtte og/eller veiledning i møte med utfordringer (Mangels et al., 2006).

Fixed Mindset omhandler på den annen side et tankesett hvor individet anser menneskelige egenskaper som «satte» eller fiksede trekk-lignende enheter uten betydelig utviklingspotensiale (Dweck, 1999; Dweck & Leggett, 1988; Yeager & Dweck, 2012). Individene med Fixed Mindset har større tilbøyelighet til å relatere egen eller andres atferd med iboende og uforanderlige personlighetstrekk (Dweck et al., 1995). Relatert til dette er en «effort belief» hvor innsats anses som en negativ refleksjon av manglende evner (Dweck & Yeager, 2019). Satt opp mot intelligens, mener individer med dette tankesettet at til tross for at man kan utvikle nye ferdigheter, vil vedkommens totale intelligens forbli den samme (Dweck et al., 1995). En konsekvens av dette er at Fixed Mindset gir en større tilbøyelighet til å skyldte på manglende intellektuelle evner dersom man opplever feiling (Dweck et al., 1995).

Dette samsvarer med studier som rapporterte tendensen blant studenter (Henderson & Dweck, 1990; Zhao & Dweck, 1994). Videre er Fixed Mindset linket til hjelpeløshet og en økt sårbarhet til negativ tilbakemelding (Dweck, 1986; Dweck et al., 1995; Mangels et al., 2006), noe som gjerne spores tilbake til et ønske om å bevise intellektuelle evner (Mangels et al., 2006). Dette medfører også en tendens til å unngå utfordringer, da det kan avdekke eventuelle utviklingspotensial eller hull i intelligensnivået (Blackwell et al., 2007; Robins & Pals, 2002). Samtidig viser et Fixed Mindset en tendens til å utvise lavere grad av resiliens i møte med tilbakeslag, som følge av (a) at tilbakeslag tolkes som manglende evner og at vedkommende blir motløs og/eller (b) at vedkommende blir defensiv (Blackwell et al., 2007; Hong et al., 1999; Nussbaum & Dweck, 2008; Robins & Pals, 2002).

Kognitivt er tankesettene tenkt å resultere i forskjellige tolkninger i møte med andre individer (Dweck, 2012). En Growth-Mindset mentalitet fremmer en tendens til i større grad å forstå andres atferd som et resultat av situasjonelle faktorer og/eller psykologiske prosesser (behov/emosjoner/mål) enn i forhold til faste personlighetstrekk (Chiu et al., 1997; Hong, 1994; Levy & Dweck, 1999; Molden et al., 2006). Deres inntrykk av andre er fleksibel i at de oppdaterer inntrykk i møte med ny eller annen informasjon, og er av den grunn mindre sannsynlig å sette «merkelapp» på andre (Dweck, 2012). Dette står i kontrast til en Fixed-Mindset-mentalitet, hvor «merkelapper» oftere settes og informasjon som motstrider initiale inntrykk avslås (Erdley & Dweck, 1993; Plaks et al., 2001). Dette skyldes en grunnleggende tankegang om menneskets egenskaper, som gjør at deres trekk-baserte bedømmelser av andre skjer nokså raskt og automatisk (Dweck, 2012). Slike bedømmelser er tenkt å formes både på individ- (Chiu et al., 1997; Erdley & Dweck, 1993; Molden et al., 2006) og gruppenivå (Levy et al., 1998; Levy & Dweck, 1999; Rydell et al., 2007)

### **2.3.2 Mindset og måloppnåelse**

Forskning på Growth- og Fixed Mindset har trukket paralleller mellom tankesettene og bestemte oppnåelsesmål (Bandura & Dweck, 1985; Dweck & Leggett, 1988). Spesifikke utfall kan oppstå som et resultat av målene man setter seg, og disse kan igjen stamme fra enten et Fixed- eller Growth Mindset (Dweck & Leggett, 1988; Hong et al., 1997; Mueller & Dweck, 1998; Sorich-Blackwell, 2001). De nevnte studiene identifiserte relasjonen mellom studenters teori om intelligens og to ulike oppnåelsesmål – prestasjonsmål og læringsmål (Dweck & Yeager, 2020).

Læringsmål promoterer læring, da det vektlegger mestring og utvikling av egen kompetanse (Peterson et al., 2006). Slike mål vurderes som de mest adaptive, da de promoterer et «Mastery-Oriented»-responsmønster til tilbakeslag i oppnåelse (Dweck &

Leggett, 1988; Dweck & Yieger, 2020). Dette responsmønsteret kjennetegnes av et fokus på å opprettholde utholdenhet og innsats, og fostrer effektive- og innovative problemløsningsstrategier (Dweck & Yieger, 2020). Tilnærmingen promoterer selv-monitorering og selv-instruksjoner under oppgaveutførelse eller utfordringer, noe som bidrar til ferdighetsutvikling (Diener & Dweck, 1978). Kroll (1988) fant en positiv assosiasjon mellom responsmønsteret og åpenhet for nye ideer, omtenkksomhet og en økt toleranse for tvetydighet. Individuer med et Growth Mindset er mer tilbøyelige til å strebe etter læringsmål, da det promoterer betydelig innsats og utfordringer - elementer som er viktige for ferdighetsutvikling (Mangels et al., 2006).

På den annen side er den primære hensikten ved prestasjonsmål å demonstrere overlegen prestasjon i forhold til andre (Peterson et al., 2006). Vedkommende ønsker å motta bekreftelse og ønskelige bedømmelser knyttet til egne evner (Dweck & Leggett, 1988). Målene er negativt assosiert med en toleranse for tvetydighet, åpenhet, kompleksitet og individualisme (Kroll, 1988). Individuer som streber etter slike mål er tenkt å være tilbøyelige til å internalisere «Maladaptive Helpless»-responsmønsteret, ifølge Dweck & Leggett (1988). Responsmønsteret kjennetegnes av negative selv-bedømmelser satt sammen med negativ affekt, manglende pågangsmot og en nedgang i prestasjon grunnet en aktiv unnvikelse av utfordringer (Dweck & Yiegel, 2020; Dweck & Sorich, 1999). Orienteringen er assosiert med et tankemønster om at suksess krever høy grad av evner (Ford et al., 1998). Responsmønsteret anses som mistilpasset, da det forhindrer en effektiv tilnærming til utfordringer og feiling, noe som vil skape en begrensning for prestasjon og utvikling (Dweck & Leggett, 1988). De som besitter et Fixed Mindset var mer tilbøyelig til å velge å gjennomføre et prestasjonsmål knyttet til en oppgave for å forsikre at var kompetente nok, på bekostningen av en læringsmulighet (Chui et al., 1997; Dweck & Yieger, 2020). Dette foreslår at et slikt tankesett promoterer et sterkere fokus på bedømmelse av egne intellektuelle evner i oppnåelsessituasjoner (Chui et al., 1997; Dweck & Yieger, 2020). Dette er i konsensus med (a) slutningen til Dweck & Leggett (1988) om at et Fixed Mindset er linket til prestasjonsmål, og (b) Chiu et al. (1997) som påpeker at individer med Fixed Mindset viser en tendens til å være mer opptatt av å prestere bedre enn andre for å bevise eget intelligensnivå (tilsvarende prestasjonsmål).

### **2.3.3 Mindset og ledelse**

Heslin og VandeWalle, (2008) demonstrerte at lederes implisitte antagelser om ansatte hadde en innvirkning på deres evne til å utføre kritiske personalledelses-oppgaver. Dette var i hovedsak koblet til deres evne til å nøyaktig vurdere ansattes prestasjoner, noe som igjen

hadde en direkte innvirkning på hvordan lederen veiledet ansatte. Ledere med et Fixed Mindset var tilbøyelige til å forme inntrykk raskt, og disse inntrykkene ble ikke revurdert dersom de ble møtt med motsigende informasjon (Heslin & VandeWalle, 2008). Dermed observeres en «anchoring-effect», hvor initialt inntrykk av en ansatts prestasjon forblir et anker som ikke er reseptiv for senere vurderinger av endret prestasjon. Samlet indikerer dette at slike ledere ikke evner å anerkjenne verken progresjon eller forverring i prestasjon (Heslin & VandeWalle, 2008).

Som en kontrast til dette, ble det vist at ledere med et Growth Mindset var mer tilbøyelige til å re-evaluere inntrykk av ansattes prestasjoner etter møte med ny informasjon (Heslin & VandeWalle, 2008). Disse lederne evnet derfor i større grad og mer presist å gjenkjenne endringer i prestasjon hos de ansatte. Dette fremmes av Growth Mindset-mentaliteten og en oppfatning av at hver enkelt ansatt har et utviklingspotensial og kan dermed vise endringer i prestasjon.

Heslin og VandeWalle (2008) gjennomførte tre studier som bekreftet det teoretiske grunnlaget nevnt ovenfor. Samtlige studier demonstrerte hvordan ledere med et Fixed Mindset i utilstrekkelig grad endret verken positive- eller negative førsteinntrykk knyttet til en ansatt sin prestasjon. Heslin & VandeWalle (2008) presiserer at dette kan resultere i manglende motivasjon og påvirke turnover hos de ansatte. Det motsatte mønsteret ble observert blant Growth Mindset-ledere, hvorav effektiv veiledning med passende tilbakemeldinger ble gitt basert på lederens evne til å se prestasjonsendringer hos ansatte.

## **2.4 Organisasjonskultur**

Det finnes ingen entydig eller universell definisjon på begrepet «kultur» (Borowsky, 1994; Ortner, 1984). Flere praktikere referer til organisasjonskultur som delte antagelser, verdier og trosmønstre som videreføres til nye medlemmer/ansatte (Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993; Zohar & Hofmann, 2012). Disse konseptene inkluderer strategier for problemløsning som er assosiert med tilpasning og intern integrering (Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993; Zohar & Hofmann, 2012). Alvesson (2012) fremhever «mening» som en viktig del av organisasjonskultur, definert som en sosial, felles tolkning og forståelse av egenskapene ved miljøet. Trosmønstre, tankesett og oppfatninger blant ansatte blir i økende grad homogene gjennom organisasjonskulturen, idet det skaper et overordnet inntrykk av felles rammeverk og verdier (Alvesson, 2012). «Organisasjonsklima» er et nært beslektet begrep som gjerne defineres som de delte oppfatningene av- og meningene knyttet til praksiser, prosedyrer og



policies, samt observert atferd som støttes, forventes og belønnes (Ostross et al., 2003; Schneider & Reichers, 1983; Schneider et al., 2011).

«Organisasjonsklima» og «organisasjonskultur» er altså begreper som gjerne overlapper og brukes litt om hverandre. Videre i denne masteroppgaven vil «organisasjonskultur» bli anvendt som et samlebegrep for definisjonene ovenfor.

Forskning knyttet til organisasjonskultur hadde et oppsving rundt 1970-tallet (Schneider et al., 2011), der hovedvekten ble lagt på det individuelle analysenivået (Schneider et al., 2013). Et viktig forskningsspørsmål på den tiden var hvorvidt kultur var et individuelt erfart konstrukt eller om det kunne forstås som en egenskap ved en organisasjon/enhet (Schneider et al., 2013). Senere forskning avklarte i hovedsak den viktige rollen til grupper for dannelsen- og opprettholdelsen av en organisasjonskultur, samtidig som man anerkjente betydningen av det individuelle analysenivået og individuell persepsjon av denne kulturen (Schneider et al., 2013). Sistnevnte utdypes av Schneider et al. (2013) som foreslo at ansattes oppfattelse av bl.a. støtte, rettferdighet, etikk og mangfold fra organisasjonen hadde en innvirkning på hvorvidt de var mottagelige for ledelsen sitt fokus på strategiske mål. Dette synspunktet har mottatt empirisk støtte, hvor det foreslås at grunnmuren i en organisasjonskultur er nødt til å være bygd for at organisasjoner skal kunne oppnå strategiske mål (Schneider et al., 1998; Wallace et al., 2006).

En organisasjonskultur kan bli svekket dersom praksiser og prosedyrer ikke er konsistente og/eller dersom praksiser med grunnlag i visjoner og prosedyrer avdekker inkonsekvens (Zohar & Luria, 2005; Zohar, 2000). Dette tilsier at graden av opplevd konsistens hos de ansatte har en direkte innvirkning på hvorvidt de opptrer konsistent som et kollektiv (Schneider et al., 2013).

Lederrollen er omfattende studert i sammenheng med organisasjonskultur, spesielt med fokus på å undersøke menneskelige egenskaper og verdier som er viktige for lederrollen (Esra Aktas et al., 2011; Lee, 2018). Forskning viser en assosiasjon mellom sterke kulturer og ledere som var kjennetegnet ved at lederne ga omfattende informasjon (Gonzales-Roma et al., 2002), var mer direkte, hadde mindre variasjon i atferdsmønstrene sine (Zohar & Luria, 2004) og anvendte en mer transformativ lederstil (Luria, 2008; Zohar & Luria, 2004; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Videre er modellering knyttet opp mot ledere et sentralt element i forhold til revidering av en organisasjonskultur, der ansatte identifiserer seg med- og internaliserer de oppfattede verdiene og antagelsene til lederen/lederne (Schein, 1988). Dette er spesielt viktig da ledere gjerne står som de fremste rollemodellene med ansvar for å

fremme en ønsket organisasjonskultur, og dermed også hvilke verdier, karakteristikk og tankesett som skal fremmes (Schein, 1983).

## 2.5 Nevroplastisitet

Nevroplastisitet defineres som nervesystemets evne til å omorganisere sin struktur, funksjon og nevralt koblinger som en respons til interne- og/eller eksterne stimuli (Cramer et al., 2011). Cramer et al. (2011) påpeker at nevroplastisitet kan beskrives på ulike nivåer, alt fra molekylært og cellulært til ulike systemer og atferd. Nevroplastisitet kan oppstå som et resultat av utvikling, i respons til miljø eller sykdom, i støtte for læring eller relatert til terapi (Cramer et al., 2011). Cohen et al. (1997) trekker frem den adaptive og mistilpassede formen for plastisitet, hvor førstnevnte er assosiert med fordeler i funksjon og sistnevnte med negative konsekvenser slik som tap av funksjon.

Kleim og Jones (2008) viser til erfaringsbasert nevralt plastisitet som grunnlaget for læring. Dette med bakgrunn i omfattende bevis som viser at hjernen kontinuerlig reorganiserer sine nevralt nettverk for å kode nye erfaringer og muliggjøre atferdsendringer (Black et al., 1998; Grossmann et al., 2003). Videre foreslår nevrobiologien bak læring og minne at læring etterfølges av nødvendige og tilstrekkelige endringer i nervesystemet som støtte for læringen (Kleim & Jones, 2008). Derfor er endringer i genetikk, synapser, nevroner og nevralt koblinger en forutsetning for at læring og utvikling skal finne sted (Kleim & Jones, 2008)

Erfarings-basert nevralt plastisitet følger et sett av prinsipper (se Tabell 1), som har blitt konstruert som et resultat av grunnleggende nevrovitenskapelig forskning (Kleim & Jones, 2008).

### Tabell 1

*Prinsippene for nevroplastisitet med tilhørende beskrivelser.*

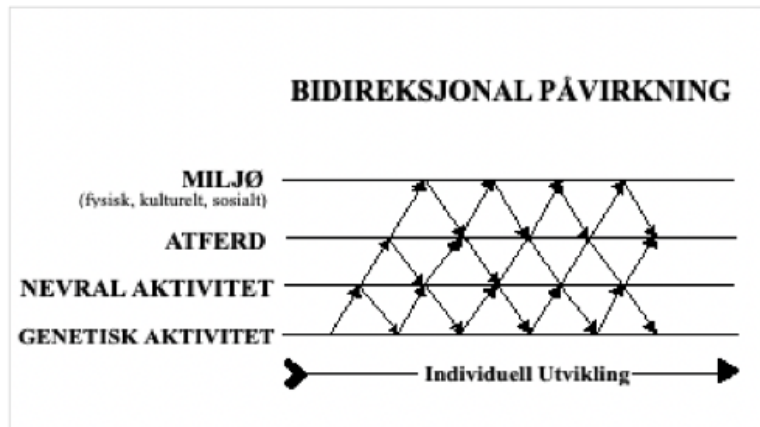
Prinsipp	Forklaring
1. Use it or Lose it	Nevralt nettverk må stimuleres over tid for å forhindre at nervecellene nedbrytes (Kleim & Jones, 2008).
2. Use it and improve it	Plastisitet kan induseres i spesifikke hjerneområder gjennom omfattende trening, som demonstrert i flere dyrestudier (Kleim & Jones, 2008)

3. Specificity	Læringsinduserte endringer i hjernen viser regional spesifisitet, som tilsier at enkelte former for nevralt plastisitet og atferdsendringer krever spesifikke type erfaringer (Kleim & Jones, 2008).
4. Repetition Matters	Prinsippet fremhever at innlæringen av en ny ferdighet krever repetering over tid for å fremme plastisitet, læring og optimal reorganisering i hjernen for å opprettholde og videreføre funksjonelle fordeler (Kleim & Jones, 2008; Monfils et al., 2005).
5. Intensity Matters	Intensiteten av stimuleringen eller treningen kan ha en innvirkning på hvorvidt nevralt plastisitet blir induisert eller ikke (Kleim & Jones, 2008).
6. Time Matters	Læring er komplekst og et resultat av både molekylære, cellulære, strukturelle og fysiologiske prosesser (Kandel, 2001). Derfor påpekes det at konsolideringen av minne og læring er en prosess som krever tid (Dudai, 2004; Kleim & Jones, 2008; Wiltgen et al., 2004).
7. Saliency Matters	Den målrettede treningen er nødt til å være tilstrekkelig fremtredende for å induisere plastisitet (Kleim & Jones, 2008).
8. Age Matters	Plastisitet som et resultat av trening er enklere å induisere i yngre sammenlignet med eldre hjerner (Kleim & Jones, 2008).
9. Transference	Plastisiteten resulterende fra trening kan legge til rette for en enklere innlæring av lignende atferd (Kleim & Jones, 2008).
10. Interference	Plastisitet induisert som et resultat av erfaring kan forstyrre innlæringen av lignende atferd (Kleim & Jones, 2008).

## 2.6 Teorien om probabilistisk epigenese.

«Probabilistisk» refererer til en toveis påvirkning mellom struktur og funksjon (Mathisen, 2006). Med «epigenese» menes at enkelte stadier i utviklingen er nødt til å aktiveres og utføres før neste steg kan begynne sin utviklingsprosess (Gottlieb, 1998). Her observeres det overlapp med ideer presentert av Darwin, som foreslo at utvikling blir påvirket av flere faktorer som er i kontinuerlig samspill med hverandre (Wilson, 2006). Probabilistisk epigenese fremhever det bidireksjonale påvirkningsforholdet mellom og innad flere analysenivå relatert til individuell utvikling – (i) atferdsmessige-, fysiske-, sosiale- og kulturelle aspekter ved miljøet, (ii) nevralt aktivitet og (iii) genetisk aktivitet (Gottlieb, 2007,

se Figur 1). Gottlieb (2007) foreslår at utviklingen av de nevnte strukturene er tenkte å foregå før de er fullt ut «modnet», enten som et resultat av iboende- (spontan) eller ekstern stimulering (fremkalt). Kompleksiteten ved menneskelig utvikling er tenkt å best forstås ved å undersøke den kontinuerlige påvirkningen mellom miljøet og menneskets genetikk (Gottlieb, 1998).



**Figur 1.** Gottliebs probabilistisk epigenese. Bearbeidet fra «Probabilistic epigenesis», av G. Gottlieb, 2007, *Developmental science*, 10, s.2 (<https://doi.org/10.1111/j.1467-7687.2007.00556.x>)

Gottlieb (1998) argumenterer for en kontinuerlig interaksjon mellom genetikk og miljø som en sentral del av menneskets utvikling. Dette gir individer de nødvendige ferdighetene til å tilpasse seg til nye utfordringer som de møter i forskjellig miljø (Gottlieb, 2002). Intern og ekstern stimulering vurderes som kritisk for normal utvikling, og avhenger av erfaringene man opparbeider seg gjennom oppveksten og utviklingen (Gottlieb, 1998). Dette understreker betydningen av intern stimulering av hjernens nevralt nettverk, og ekstern stimulering fra miljøet rundt oss (Gottlieb, 1963, 2007). Sistnevnte, samt egen atferd, er spesielt viktig for genuttrykk og senere dannelse av funksjon/atferd (Gottlieb, 2007)

Gottliebs teori flytter søkelyset vekk fra å se menneskelig utvikling fra et årsak-virkning-perspektiv over til et fokus på utvikling som et resultat av en systematisk prosess resulterende fra en interaksjon mellom flere nivåer (Valsiner, 2007).

Gottliebs teori har preg av det økologiske perspektivet, hvor rollen til miljøet er betydelig mer vektlagt enn tidligere (Bronfenbrenner, 1979). Han får frem hvordan miljøet man er delaktig i har en innvirkning på hvilke gener som aktiveres, via proteiner som enten aktiverer eller inhiberer et individs forskjellige gener (Gottlieb, 1998). Viktigst av alt, viser teorien hvordan hjernen – en av de mest komplekse menneskelige strukturene – integrerer, lærer og

utvikles etter erfaringene man opparbeidet seg via (a) miljøet og (b) tidligere prestasjoner (Gottlieb, 1998).

## **2.7 Selvbestemmelsesteorien**

Selvbestemmelsesteorien (SBT) om menneskelig motivasjon og personlighet – utviklet av Ryan og Deci (2000) – foreslår at mennesker er naturlig orientert mot vekst og utvikling via tilfredstillelsen av tre grunnleggende psykologiske behov. Dette er behovene for autonomi, mestring og samhørighet (Ryan & Deci, 2000). Behovene reflekterer et ønske om personlig initiativ, effektiv interaksjon med miljøet og etableringen av relasjoner med signifikante andre (Vallerand et al., 2003a). Teorien foreslår at ansattes indre motivasjon knyttet til aktiviteter øker når alle behov blir møtt og øker sannsynligheten for at den respektive aktiviteten internaliseres som en del av individets identitet (Ryan & Deci, 2000). Tilfredstillelsen av behovene er videre tenkt å promotere jobbtilfredsstillelse og arbeidslidenskap (Ryan & Deci, 2000), noe som empirisk ble funnet å være positivt og signifikant korrelert til jobbprestasjon på tvers av tre ulike prøver (McAllister et al., 2017).

Indre motivasjon anses som en grunnleggende vekst-funksjon iboende hos alle individer (Deci & Ryan, 1980). Denne kjennetegnes ved at den er direkte aktivisert av individets behov, verdier og interesser (Rigby & Ryan, 2018). Aktivt engasjement i oppgaver som er koblet mot individets interesser vil promotere vekst (Deci & Ryan, 1980). Slik motiverende atferd er direkte knyttet mot læring, utvikling, prestasjon og velvære (Rigby & Ryan, 2018), noe som støttes av flere studier (Ryan & Deci, 2000). Utviklingen- og opprettholdelsen av indre motivasjon avhenger dermed av erfaringen av mestring, autonomi og samhørighet (Ryan & Deci, 2000)

Ryan og Deci (2000) rapporterer at mennesker er indre motiverte til å oppnå en større forståelse av selvet ved å øke egne ferdigheter og uttrykke egne interesser. Mennesket anses som aktive agenter i håndtering av både interne- og eksterne krefter på en måte som promoterer utvikling og optimal helse (Deci & Vansteenkiste, 2003). I tillegg til en aktiv rolle i egen utvikling, krever mennesket stimulering fra miljøet da de psykologiske behovene ikke opptrer i isolasjon (Deci & Vansteenkiste, 2003). Miljømessige faktorer har også en sterk påvirkning på internaliseringen av aktiviteter (Vallerand et al., 2007).

Sosial kontekst argumenteres derfor som et sentralt element for indre motivasjon og personlig vekst. Interaksjonen mellom det proaktive, vekst-orienterte mennesket og den sosiale verden vil enten støtte eller hemme psykologisk vekst (Deci & Vansteenkiste, 2003).

Sosial kontekst kan derfor også forklare den observerte variasjonen i motivasjon, og grad av energi og integrering i et bredt antall situasjoner, domener og kulturer (Ryan & Deci, 2000).

Behovet for autonomi reflekterer et universelt menneskelig ønske om å være aktiv i egen utvikling, kunne selv-organisere sine erfaringer og opptre på en måte som er i samsvar med deres integrerte selv (Ryan & Deci, 2000; Deci & Vansteenkiste, 2003). Det omfatter imidlertid ikke et ønske om selvstendighet i forhold til andre, men et ønske om deltagelse og valgmulighet når man handler (Deci & Vandsteenkiste, 2003). Behovet handler om det å erfare frihet, og anses som en essensiell del av sunn menneskelig funksjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon knyttet opp mot autonomi avhenger i stor grad av hvorvidt atferden er autonom eller kontrollert (Deci & Vansteenkiste, 2003). Introduksjon av ekstern belønning for aktiviteter/oppgaver øker for eksempel risikoen for at den ansatte kan føle seg «kontrollert» av belønningen, noe som igjen kan ha en hemmende effekt på indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Dette støttes empirisk ved at individer var mindre interesserte i aktiviteten/oppgaven og viste mindre sannsynlighet for å utføre denne ved en senere anledning når de ble gitt ekstern belønning, sammenlignet med de som ikke mottok samme belønningen (Deci & Vansteenkiste, 2003). Aktiviteter/oppgaver som skaper indre motivasjon kun basert på egne interesser og verdier er tenkt å være belønnende i seg selv og krever ikke eksterne belønninger (Deci & Vansteenkiste, 2003). Derfor trekkes autonomisk støtte frem som en mer gunstig måte å fremme følelsen av autonomi hos enkeltindivider (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci (2000) definerer autonomisk støtte som å aktivt støtte et individs kapasitet til å være selvinitierende og autonom. Valg som promoterer økt erfaring av autonomi knyttet til en aktivitet/oppgaven er empirisk vist å ha en positiv effekt på ansattes indre motivasjon (Deci & Vansteenkiste, 2003).

Behovet for mestring refererer til menneskets iboende ønske om å mestre krav og forventninger fra miljøet, og det å føle på effekten av en slik effektiv mestring (Deci & Vansteenkiste, 2003). Sentralt for sammenhengen mellom behovet for mestring og indre motivasjon er det å få tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger signaliserer effektivitet, noe som er med på å tilfredsstille behovet for mestring og dermed øke indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci (2000) understreker at det er kritisk at (a) individet føler seg ansvarlig for prestasjonen assosiert med det positive utfallet og/eller (b) at tilbakemeldingen blir formulert på en måte som ikke svekker opplevelsen av autonomi. Negative tilbakemeldinger var vist å senke indre motivasjon sammenlignet med ingen tilbakemeldinger (Ryan & Deci, 2000). I en arbeidsslivssetting kan behovet for mestring f.eks møtes ved å gi

nye utfordringer og ansvar og muligheter for personlig vekst på arbeidsplassen (Rigby et al. 2018).

Behovet for samhørighet viser til menneskets tilbøyelighet til å være i interaksjon med, være knyttet til og erfare omsorg fra andre individer (Deci & Vansteenkiste, 2003). Et bredt antall aktiviteter i livet – spesielt i forhold til utdanning og arbeid – innebærer samhandling med andre og kan derfor skape en form for samhørighet (Deci & Vansteenkiste, 2003). Ryan og Deci (2000) påpeker at indre motivasjon har større sannsynlighet for å fostres i et miljø kjennetegnet av trygg samhørighet. Et slikt miljø kan fostre vekst-tendensen hos hvert enkelt individ når de engasjeres i selvstendig, motiverende atferd (Ryan & Deci, 2000).

## **2.8 Herzbergs Motivasjonsteori**

Herzberg & Snyderman (1959) integrerte deler av Maslows behovspyramide i deres teori om arbeidsmotivasjon (Jones, 2011). Hovedprinsippet ved teorien er at to sett med faktorer er tenkt å ha en innvirkning på tilfredshet og mistilfredshet på arbeidsplassen, samt fostre ulike holdninger til jobb (Herzberg et al., 1959; Stello, 2011). Faktorene ble kalt hygiene- og motivator-faktorer (Alshmemri et al., 2017), hvor motivator-faktorer omfatter jobbens innhold og hygiene-faktorer omfatter jobbkonteksten (Sachau, 2007). Hygiene-faktorer promoterer ikke direkte jobbtilfredshet på lik linje som motivator-faktorer, men er med på å forhindre utilfredshet som kan virke hemmende på individuell utvikling og prestasjon (Sachau, 2007). Motivatorer-faktorer er relatert til kjerneelementer som er med på å øke jobbtilfredshet, bl.a. oppnåelse, annerkjennelse og vekstmuligheter (Sachau, 2007). Erfaringen av slike faktorer anses som essensielt for indre motivasjon (Csikszentmihalyi, 2000; Deci, 1971; Deci and Ryan, 1985).

Det viktigste skillet mellom faktorene er at motivator-faktorer er assosiert med psykologisk vekst, i motsetning til hygiene-faktorer som involverer fysisk- og psykologisk smerte-unnavvikelse (Herzberg et al., 1959).

Faktorene skilles videre i forhold til deres virkning over tid. Variasjonen i effekt spores tilbake til det Hertzberg (1982) refererte til som «movement» og «motivation», som viser til ulike typer eller former for motivasjon knyttet til måloppnåelse. Movement anses som situasjoner hvor et individs drivkraft er å oppfylle hygiene-behov, mens motivation referer til situasjoner hvor individets drivkraft er å oppfylle motivator-behov (Herzberg, 1982). I dag ville begrepene blitt omtalt som ytre- og indre motivasjon, hvor motivator-faktorene reflekterer indre motivasjon og hygiene-faktorene er mer knyttet til ytre motivasjon (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007). Det er observert en mer langvarig virkning av

tilfredsstillelse av motivator-faktorer i forhold til hygiene-faktorer (Sachau, 2007).

Bakgrunnen for dette er blant annet at hygiene-faktorer kontinuerlig må eskaleres for å opprettholde lik grad av tilfredshet, noe som tilsier at man sjeldent vil være langsiktig tilfredsstilt med hygiene-faktorer (Sachau, 2007).

Jobb-berikelse er et begrep som gjerne speiler den praktiske anvendelsen av teorien. Begrepet innebærer å tilpasse jobber slik at de ansatte i større grad erfarer motivator-faktorene (Sachau, 2007). Slike berikende jobber er assosiert med flere muligheter knyttet til (a) oppnåelse og læring, (b) ansvar og (c) autonomi (Sachau, 2007). Berikende jobber er tenkt å føre til økt interesse for jobben, økt ansvar og høyere produkt-kvalitet (Herzberg, 1974, 1982). Praksiser som promoterer slike jobber er å tilby vekstmuligheter, oppfordre til direkte og åpen kommunikasjon med lederne sine og det å gi ansatte muligheten til å stå ansvarlig for egen prestasjon (Herzberg, 1974).

## **2.9 Formålet med denne studien**

På bakgrunn av interessen for å belyse disse konseptene i en arbeidslivssammenheng, samt teoretisk rammeverk referert ovenfor, vil oppgaven ta for seg problemstillinger på to nivåer – gjennom en hovedproblemstilling og tilhørende delproblemstillinger. Hovedproblemstillingen som belyses er «**Passion, Grit og Mindset i private næringslivsbedrifter, med tilhørende praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur**». Fra denne hovedproblemstillingen defineres følgende delproblemstillinger:

**Delproblemstilling 1:** Hvilke forhold observeres mellom konseptene på gruppenivå, blant kjønn og blant roller i bedriften?

**Delproblemstilling 2:** I hvilken grad kan man observere forskjeller mellom kjønn-, mellom ledere og ansatte/individuelle bidragsyttere (i.b), samt mellom grupper basert på antall år som ansatt i bedriften?

**Delproblemstilling 3:** Hvilke praktiske implikasjoner kan funnene ha for ledelse og utviklingen av en organisasjonskultur som foster- og opprettholder Grit, Passion og et Growth Mindset?



### 3. Metode

#### 3.1 Metodisk tilnærming

Bedriftene ble strategisk utvalgt for undersøkelsen siden jeg hadde direkte kontakt med sentrale beslutningstakere og en intern kontaktperson i hver bedrift. Dette bidro til relativt effektiv kommunikasjon i bedriftene, der de bl.a videreformidlet informasjon fra studenten gjennom internmail. Tanken er at dette øker sannsynligheten for respons, siden ekstern mail ellers lett kan sorteres bort av deltakerne selv eller bli automatisk sortert som spam eller «mistenkelig» mail av de interne sikkerhets-systemene. Internmailen som ble sendt til deltakerne i undersøkelsen inneholdt et informasjonsskriv utformet av studenten, informasjon om fordelene ved å ta del i forskningsprosjektet, en lenke til spørreundersøkelsen samt kontaktinformasjon dersom de hadde spørsmål eller annen input til undersøkelsen.

Et annet moment som gjorde disse bedriftene særlig relevante for undersøkelsen, var at de (begge) hadde en visjon og verdier som overlappet med konseptene som undersøkes i forskningsprosjektet. Når jeg tok kontakt med bedriftene, viste de umiddelbar interesse for prosjektet. Det ble satt opp videre planleggingsmøter i tråd med felles ønsker for å skape full enighet rundt prosedyren knyttet til gjennomføringen av spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen anvendte kvantitative selvrapporteringsinstrumenter for å besvare problemstillingen «Passion, Grit og Mindset i private næringslivsbedrifter, med tilhørende praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur». Deltakere var valgt med bakgrunn i deres definerte roller som ledere og ansatte/individuelle bidragsytere i bedriftene. I rekrutteringsperioden mottok potensielle deltakere en intern-mail fra den bedriftsinterne kontaktpersonen som oppfordret til deltakelse i forskningsprosjektet. Mailen inkluderte også en innføring i hensikten ved prosjektet med en lenke til spørreundersøkelsen. De ble bedt om å anonymt besvare en nettbasert spørreundersøkelse, bestående av spørsmål relatert til to demografiske variabler og påstander basert på tre selvrapporterte måleinstrumenter; The Passion Scale, Grit-S Scale og The Implicit Theory of Intelligence Scale (ITIS). Innledningsvis i selve spørreundersøkelsen var det vedlagt et informasjonsskriv og samtykkeskjema, der deltakerne fikk nødvendig informasjon om forskningsprosjektet, datahåndtering, personvern og retten til å trekke seg før og under spørreundersøkelsen. Det ble også gitt en kort innføring i responsformatet knyttet til samtlige skalaer før de ble presentert i undersøkelsen.

### **3.2 Utvalg**

Datamaterialet er hentet fra spørreundersøkelsen "Passion, Grit and Mindset in the workplace: Implications for leadership and organizational culture". Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden 08.11. til 20.12.2021. Svarprosenten endte på 44.8%, noe som betyr at man ikke kan konkludere med at resultatene nødvendigvis er fullt ut representative for utvalget som ble invitert til å delta.

Utvalget besto av 70 deltakere fra to bedrifter, hvorav 43 stk. (61.4%) ble regnet som ledere og 27 stk. som ansatte/individuelle bidragsyttere (38.6%). De demografiske faktorene som ble registrert om deltakerne var kjønn og antall år i bedriften. Førstnevnte inkluderte 38 kvinner (54.3%) og 32 menn (45.7%). For sistnevnte var 20 stk. i kategorien 0-3 år (28.6%), 12 stk. i kategorien 4-6 år (17.1%), 15 stk. i kategorien 6-9 år (21.4%) og 23 stk. i kategorien 10+ år (32.9%).

### **3.3 Forskningsetiske vurderinger**

Spørreundersøkelsen var verken meldepliktig hos «Norsk Senter for Forskningsdata» (NSD) eller «Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk» (REK) basert på deres forskningsetiske retningslinjer. Dette skyldes primært at anonymitet ble forsikret gitt den begrensede innsamlingen av personopplysninger samt at bedriftene aldri ble eksplisitt navngitt. Respondentenes anonymitet ble videre opprettholdt ved at lenken til spørreundersøkelsen ble sendt ut internt i bedriften. Slik kunne studenten som forsker holde identifiserbar informasjon til et minimum for å opprettholde personvernet.

Innledningsvis i selve spørreundersøkelsen var det vedlagt et informasjonsskriv og samtykkeskjema, der deltakerne fikk nødvendig informasjon om forskningsprosjektet, datahåndtering, personvern og retten til å trekke seg før og under spørreundersøkelsen uten å måtte angi grunn. Dette ble gjort for å sikre deltakernes grunnleggende rettigheter om informasjon – forankret i personvernsordningen. Det ble også gitt en kort innføring i responsformatet knyttet til samtlige skalaer før de ble presentert i undersøkelsen.

All informasjon ble gitt i god tid i forkant av innsamlingsperioden, slik at deltakerne nøyte kunne vurdere hvorvidt de ønsket å ta del i forskningsprosjektet eller ikke. Det ble også vedlagt kontaktinformasjon til universitetet, veileder og masterstudenten dersom respondentene skulle ha spørsmål knyttet til prosjektet. Dataen ble behandlet konfidensielt, og kun universitetet, veileder og masterstudenten hadde tilgang til datamaterialet.

### **3.4 Måleinstrumenter og demografiske variabler**

Bedriftene som deltok i forskningsprosjektet var internasjonale, dvs. med deltakere fra en rekke ulike land. Spørreundersøkelsen (inkludert skalaene, samtykkeskjema og demografiske variabler) ble derfor konstruert på engelsk. Samtlige skalaer inkluderte en 5-punkt Likert-skala som responsformat, gradert fra «1= Strongly Disagree» til «5 = Strongly Agree». Deltakerne ble bedt om å ta utgangspunkt i en jobb-kontekst når de besvarte undersøkelsen, da flere kilder antyder at konseptene kan være domene-spesifikke (Bonneville-Roussy et al., 2011; Duckworth & Quinn, 2009; Mosewich et al., 2021; Schmidt et al., 2017; Dweck, 2007; Devers, 2015; Scott & Ghinea, 2013).

#### **3.4.1 Demografiske variabler**

Innledningsvis i spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å besvare tre spørsmål knyttet til demografisk data. Dette inkluderte (a) kjønn (male, female, other), (b) rolle i organisasjonen (manager, employee/individual contributor) og (c) antall år ansatt i organisasjonen (0-3 years, 5-6 years, 6-9 years, 10+ years).

#### **3.4.2 Grit-S Skala**

For å måle deltakernes Grit-skåre ble Grit-S skalaen anvendt - en forkortet versjon av den originale (12-påstand) Grit-O skalaen. Grit-S skalaen ble anvendt over Grit-O etter anbefaling av Duckworth og Quinn (2009), grunnet sterkere psykometriske egenskaper, samt mer effektiv og forenklet måling. Det foreligger en høy korrelasjon ( $r=.95$ ,  $p<.001$ ) mellom Grit-skalaene, men Grit-S viser imidlertid bedre Goodness-of-Fit Index (Duckworth & Quinn, 2009).

Skalaen er et selvrapporteringsinstrument bestående av 8-påstander som representerer to fasetter med 4 påstander hver som måler (i) Consistency of Interest (CoI) og (ii) Perseverance of Effort (PoE) (Duckworth & Quinn, 2009). En påstand tilhørende CoI er «*I often set a goal but later choose to pursue a different one*», mens en påstand underliggende PoE er «*I finish whatever I begin*».

Duckworth og Quinn (2009) presenterte bevis for skalaens predikative verdi og test-retest stabilitet. Videre viste skalaen god intern konsistens opptil flere ganger, vist ved  $\alpha = 0.82$  and  $\alpha = 0.84$  (Duckworth & Quinn, 2009).

#### **3.4.3 The Theory of Intelligence Scale**

En 8-påstands skala utviklet av Dweck (1999) ble anvendt for å måle respondentenes tankemønster knyttet til naturen ved intelligens. Påstandene skilles idet de enten er assosiert med Entity Theory (tilsvarende Fixed Mindset) eller Incremental Theory (tilsvarende Growth Mindset) (Sigmundsson et al., 2021). Eksempelvis er en påstand tilhørende Entity Theory;

«*You have a certain amount of intelligence, and you really can't do much to change it*», og en for Incremental Theory; «*You can always substantially change how intelligent you are*».

Påstandene assosiert med Entity Theory ble reversert i etterkant for å oppnå meningsfulle skårer, dvs. at høyere skårer indikerer en større grad av incremental tro om intelligens. Dweck et al. (1995) viser til skalaens gode interne konsistens ( $\alpha=.85$ ), god konstruks validitet og test-retest reliabilitet innen en tidsperiode på 2 uker ( $r=.80$ ).

### **3.4.4 The Passion Scale**

The Passion-Scale – konstruert av Sigmundsson et al. (2020b) - ble brukt for å måle deltakernes lidenskap. Skalaen er et selvrappoteringsinstrument bestående av 8 påstander som vektlegger helhetlig lidenskap for oppnåelse, eksempelvis «*I have an area/theme/skill I am really passionate about*». Skalaen tar utgangspunkt i begrepsavklaringen gitt av Jachimowicz et al. (2018), hvor lidenskap anses som en sterk emosjon relativ til en viktig verdi/preferanse som motiverer videre intensjoner og atferd som uttrykker verdien/preferansen. Sigmundsson et al. (2020b) gjennomførte en reliabilitet- og validitetstest av skalaen, som viste god intern konsistens ( $\alpha=.86$ ) og moderat konstruksvaliditet, samt korrelasjonsanalyser med korrelasjoner rangerende fra .50-.69.

## **3.5 Datareduksjon og statistisk analyse**

Dataanalysen ble gjennomført ved bruk av IMB IPSS Statistics, Versjon 28 (IMB Corp.). For å undersøke antagelsen om normalitet, ble det utført en Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk test med tilhørende Histogram, Q-Q Plots og Box Plots. Se neste punkt for omfattende forklaring bak prosedyren ved sjekk av normalitet.

Under analyse av dataene ble alfanivået satt til .05, men det noteres likevel signifikante koblinger på et .01-alfanivå. For å undersøke korrelasjonen mellom Lidenskap, Grit og Mindset på gruppenivå, kjønn, og leder og ansatte/individuelle bidragsyttere, ble det gjennomført 3 separate Pearsons korrelasjonsanalyser med funn presentert i en samlet tabell. Korrelasjonsstørrelsen ble utledet i samsvar med følgende terskler presentert av Cohen (1988): lav: .10, moderat: .30 og høy: .50. Analysen ble etterfulgt av to Independent T-tester for å undersøke eventuelle forskjeller mellom (a) menn og kvinner, og (b) ledere og ansatte/individuelle bidragsyttere. Avslutningsvis ble det gjort en Manova for å undersøke om antall år i bedriften hadde en signifikant innvirkning på Lidenskap-, Grit- og Mindset-skårer.

### **3.5.1 Antakelsen om normalitet**

Som nevnt ovenfor, ble det utført en Kolmogorov Smirnov og Shapiro-Wilk test for å teste normalfordelingen i datasettet med tilhørende Histogram, Q-Q Plots og Box Plots.

Kolmogorov-Smirov og Shapiro-Wilk test viste ingen signifikante verdier for variablene ( $p > .05$ ), men unntak av samtlige variabler tilknyttet Lidenskap og enkelte variabler for Grit. Grit viste en signifikant effekt på Shapiro-Wilk testen hos ledervariabelen ( $p = .022$ ) og på antall år i bedriften»-variabelen for kategorien 10+ år ( $p = .19$ ). Da testene kan være sensitive til små uregelmessigheter og man ikke bør trekke slutninger kun basert på normalitetstestene (Field, 2013), ble det gjort flere undersøkelser av datasettet. På grunnlag av samlede vurderinger av tilhørende Histogram, Q-Q Plots og BoxPlots, trekkes slutningen om å notere observasjonen uten å gjøre noe videre endringer i datasettet. Dermed tillates noe digresjon, da estimatene likevel kan være valide.

Lidenskap-variabelen gir derimot økt grunn til bekymring, i og med de signifikante verdiene på begge normalitetstestene for de resterende variablene - målt på et .01- og .05-alfanivå. Nærmere undersøkelser av Histogram, Q-Q Plots og Box Plot avslørte ekstremskårer med et stort avvik fra den lineære regresjonslinjen, hvor gjennomsnittlig totalskåre på Lidenskap tilknyttet to respondenter lå på 1.13. Deskriptiv statistikk viste høyere Skewness- og Kurtose-verdier for Lidenskap, som reflekterer en større skjevfordeling- og spissere kurve i datasettet. Med bakgrunn i disse funnene, ble deltakere med ekstremskårer ekskludert i videre analyser.

## 4. Resultat

### 4.1 Deskriptiv statistikk

Som vist i Tabell 2, er det varierende antall deltakere assosiert med hver gruppe med ulike gjennomsnittlige skårer på Lidenskap, Grit og Mindset. Samtlige skårer – rangerende fra 1-5 - ligger i den øvre delen av skalaen og reflekterer nokså høye totalskårer. Det observeres en større gjennomsnittlig totalskåre i Lidenskap på gruppenivå (4.27, SD= .45) etterfulgt av Mindset (3.74, SD=.74) og Grit (3.55, SD=.72). En nærmere analyse av statistisk signifikans vil bli gjort i avsnitt 4.2 og 4.3 under.

Kvinner skårer gjennomsnittlig høyere enn menn på Lidenskap (4.30 mot 4.24), mens de mannlige deltakerne skårer gjennomsnittlig høyere på både Grit (3.59 mot 3.51) og utviser en sterkere Growth Mindset (3.74 mot 3.73). Det motsatte mønstret observeres for leder- og ansattgruppen, hvorav ansattgruppen skårer gjennomsnittlig høyere på Lidenskap (4.31 mot 4.24), og ledergruppen skårer gjennomsnittlig høyere på både Grit (3.60 mot 3.46) og utviser en noe høyere grad av Growth Mindset (3.77 mot 3.68).

**Tabell 2**

*Gjennomsnittlig skårer på Lidenskap, Grit og Mindset for gruppen som helhet, kvinner, menn, ledere og ansatte/individuelle bidragsyttere (i.b).*

	Gruppe som helhet (N= 68)	Kvinner (N= 37)	Menn (N= 31)	Ledere (N= 42)	Ansatte/I.B (N= 26)
	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)
<b>Passion</b>	4.27 (.449)	4.30 (.456)	4.24 (.445)	4.24 (.483)	4.31 (.394)
<b>Grit</b>	3.55 (.489)	3.51 (.538)	3.59 (.429)	3.60 (.428)	3.46 (.572)
<b>Mindset</b>	3.74 (.747)	3.73 (.722)	3.74 (.788)	3.77 (.851)	3.68 (.553)

### 4.2 Korrelasjonsanalyse

Én delproblemstilling var å undersøke forholdet mellom Lidenskap, Grit og Mindset på gruppenivå, og med utgangspunkt i kjønn og rollen man har i bedriften. Derfor ble det utført tre separate Pearson´s korrelasjonsanalyser for (a) gruppen som helhet, (b) mellom kjønn og (c) mellom ledere og ansatte/individuelle bidragsyttere. Resultatene er vist i Tabell 2.

#### 4.2.1 Korrelasjonsanalyse på gruppenivå

Resultatene indikerer lave ikke-signifikante korrelasjoner mellom Lidenskap -Grit,  $r(66)=.179$ ,  $p=.144$ ; Lidenskap-Mindset,  $r(66)=.214$ ; Grit-Mindset,  $r(66)=.15$ ,  $p=.112$  på gruppenivå.

#### 4.2.2 Korrelasjonsanalyse for kvinner og menn

For kvinner indikerer resultatene fraværende korrelasjoner for Lidenskap-Grit,  $r(35)=.075$ ,  $p=.660$ ; Lidenskap-Mindset,  $r(35)=.064$ ,  $p=.705$  og Grit-Mindset,  $r(35)=.079$ ,  $p=.639$ . Ingen korrelasjoner var signifikante på verken et .05- eller .01-alfanivå.

For menn indikerer resultatene lave til moderate korrelasjoner for Lidenskap-Mindset,  $r(29)=.252$ ,  $p=.171$ ; Grit-Mindset,  $r(29)=.253$ ,  $p<.05$  og Lidenskap -Grit,  $r(29)=.378$ ,  $p<.05$ , hvorav andre- og sistnevnte korrelasjon var signifikant på et .05-alfanivå.

#### 4.2.3 Korrelasjonsanalyse for ledere og ansatte/individuelle bidragsyttere

Korrelasjonskoeffisientene for ledergruppen viser lave til moderate korrelasjoner for Lidenskap-Grit,  $r(39)=.223$ ,  $p=.155$ ; Lidenskap-Mindset,  $r(39)=.138$ ,  $p=.385$  og Grit-Mindset,  $r(39)=.349$ ,  $p<.05$ , hvor kun sistnevnte korrelasjoner er signifikant på et .05-alfanivå.

For ansatte/i.b indikerte resultatene fraværende og lave, ikke-signifikante korrelasjoner for forholdet Grit-Mindset,  $r(24)=-.089$ ; Lidenskap -Grit,  $r(24)=.175$ ,  $p=.392$ ; og,  $p=.659$  og Lidenskap-Mindset,  $r(24)=.226$ ,  $p=.267$ .

### Tabell 3

*Pearsons korrelasjonsanalyse mellom Lidenskap, Grit og Mindset for gruppen som helhet, kvinner (K), menn (M), ledere (L) og ansatte/individuelle bidragsyttere (A/I.B)*

	Passion	Grit	Mindset
Passion	1	.179	.153
		.075 (K)	.064 (K)
		.378* (M)	.252 (M)
		.223 (L)	.138 (L)
		.175 (A/I.B)	.226 (A/I.B)
Grit		1	.192
			.079 (K)
			.352* (M)
			.349* (L)
			-.089 (A/I.B)
Mindset			1

\* Signifikant på .05-nivå (2-tailed).

\*\* Signifikant på .01-nivå (2-tailed)

### 4.3 Demografiske forskjeller

En annen delproblemstilling var å undersøke hvorvidt det forelå signifikante forskjeller blant kjønn, og lederne og ansatte/individuelle bidragsytere i deres Lidenskap -, Grit- og Mindset-skårer. Derfor ble det gjennomført to Independent T-tester, hvor samtlige resultater er presentert i Tabell 3. Avslutningsvis ble det gjort en Manova for å undersøke hvorvidt antall år i bedriften hadde en signifikant innvirkning på Lidenskap-, Grit- og Mindset-skårer. Resultatene, samt. tilhørende deskriptiv statistikk er vist i Tabell 4.

#### 4.3.1 Demografiske forskjeller blant menn og kvinner

Resultatene viser ingen signifikante forskjeller mellom kjønn for Lidenskap,  $t(66)=-.53$ ,  $p=.595$ ; Grit,  $t(66)=.68$ ,  $p=.248$  og Mindset,  $t(66)=.05$ ,  $p=.959$ . Likevel noteres det høyest gjennomsnittlige forskjeller i Grit (MD=.08), etterfulgt av Lidenskap (MD=-.058) og Mindset (MD=.009), som samlet kan anses som nokså trivielle forskjeller. Alle de tilknyttede effektstørrelsene ( $d= .16, -.13, .01$ ) ligger under det Cohens (1988) vurderte som en liten effekt ( $d=.02$ ).

#### 4.3.2 Demografiske forskjeller blant ledere og ansatte/individuelle bidragsytere

Resultatene overlapper med de presentert for kjønn i forhold til manglende signifikante forskjeller for verken Lidenskap,  $t(66)=-.62$ ,  $p=.535$ ; Grit,  $t(68)=1.11$ ,  $p=.268$  eller Mindset,  $t(67.8)=.58$ ,  $p=.560$ . Det foreligger nokså lave gjennomsnittlige forskjeller i Lidenskap (MD=-.070) og Mindset (MD=.098), men noe høyere forskjell i Grit (MD=.134). Dette stemmer overens med de lave effektstørrelsene for Lidenskap ( $d=-.156$ ) og Mindset ( $d=.131$ ), men en effektstørrelse over  $d=.02$  for Grit ( $d=.274$ ). Likevel anses alle effektene som relativt lave.

**Tabell 4**

*Independent-T test for Lidenskap, Grit og Mindset blant kjønn, og rollen i bedriften (leder/ansatt)*

		t	df	p	Mean Difference	Cohens's d
<b>Passion</b>	Kjønn	-.534	66	.595	-.058	-.130
	Rolle i bedrift	-.624	66	.535	-.070	-.156
<b>Grit</b>	Kjønn	.683	68	.248	.080	.164
	Rolle i bedrift	1.11	68	.268	.134	.274
<b>Mindset</b>	Kjønn	.051	68	.959	.009	.012
	Rolle i bedrift	.586	67.8	.560	.098	.131

**Merk!** \*Rolle i bedrift, kodet leder (0), ansatt/i.b. (1). Kjønn kodet mann (0), kvinne (1).



### 4.3.3 Demografiske forskjeller basert på antall år i bedriften

Resultatene indikerer at antall år i bedriften ikke hadde en signifikant innvirkning på Lidenskap -, Grit- og Mindset skårer, vist ved  $F(9, 151) = 1.211$ ;  $p = .323$ ; Wilk's  $\Lambda = .850$ , Partial  $\eta^2 = .05$ . Det observeres også en nokså lav effektstørrelse. Samlet tilsier dette at det ikke er en signifikant forskjell i Lidenskap -, Grit- og Mindset skårene på tvers av de ulike kategoriene assosiert med de varierende antall år som ansatt i bedriften.

**Tabell 5**

*Multivariat analyse, samt. gjennomsnittlig skårer og standardavvik i Lidenskap, Grit og Mindset for kategoriene innunder «antall år i bedriften»-variabelen.*

	0-3 år (N= 20)	4-6 år (N= 12)	6-9 år (N= 14)	10+ år (N= 22)				
	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Mean (SD)	Wilk's $\Lambda$ .	F	p	Partial $\eta^2$
<b>Passion</b>	4.33 (.46)	4.45 (.43)	4.22 (.38)	4.14 (.46)				
<b>Grit</b>	3.39 (.55)	3.63 (.38)	3.60 (.45)	3.61 (.46)				
<b>Mindset</b>	3.66 (.76)	4.06 (1.07)	3.86 (.62)	3.62 (.55)				
<b>År_Bed.</b>					.850	1.16	.323	.05

## 5. Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke Lidenskap, Grit og Mindset i en arbeidslivssammenheng, med videre praktiske implikasjoner for ledelse- og en organisasjonskultur som promoterer- og opprettholder konseptene. Dette innebar å undersøke forholdet mellom konseptene for hver gruppe, inkludert forskjeller i konseptene mellom kjønn, rollen man hadde i bedriften (leder/ansatt) og antall år man var ansatt i bedriften (ansatt-tid). Videre vil det presenteres- og drøftes funn til hver problemstilling separat, hvor det trekkes frem mulige forklaringsmomenter basert på personlige drøftinger og eksisterende litteratur. Avslutningsvis vil det diskuteres begrensinger ved studien, samt områder for videre forskning.

### 5.1 Delproblemstilling 1: Hvilke forhold observeres i Lidenskap, Grit og Mindset blant de aktuelle gruppene?

I det videre belyses delproblemstillingen «Hvilke forhold observeres mellom Lidenskap, Grit og Mindset på gruppenivå, mellom kjønn- og mellom rollene som ansatt og leder i bedriften?». Det legges hovedvekt på drøfting av korrelasjonene som kjennetegnes ved å være moderate (ref. metode-del, avsnitt 2.5) samt statistisk signifikante. Øvrige funn trekkes inn i begrenset grad der de anses å ha allmenn interesse og relevans for problemstillingen. Dette gjelder korrelasjonene Lidenskap-Grit ( $r=.378$ ) og Grit-Mindset ( $r=.352$ ) for menn og Grit-Mindset for gruppen ledere ( $r=.349$ ), hvorav samtlige korrelasjoner er signifikante på et .05-alfanivå.

#### 5.1.1 Grit-Lidenskap

**5.1.1.1 Menn; betydelig høyere korrelasjon.** Litteraturen har etablert Lidenskap og Grit-forholdet som sentralt for ferdighetsutvikling og prestasjon (Duckworth et al., 2007; Jachimowicz et al., 2018). Dette gjelder også for utviklingen av ekspertise (Ericsson & Pool, 2016; Sigmundsson et al, 2020a). Dette støttes empirisk av Sigmundsson et al. (2020a) som fant at Lidenskap signifikant forklarte variasjonen i Grit ( $\beta=.05$ ,  $p<.001$ ). Dersom man setter resultatene fra korrelasjonsanalysene blant menn og kvinner opp mot hverandre, observeres det at menn har en betydeligere høyere korrelasjon i Lidenskap-Grit forholdet enn kvinner ( $r=.378$  mot  $r=.075$ ). Høye lidenskap-skårer er altså assosiert med høye Grit-skårer og motsatt, og sammenhengen virker å være sterkere for menn enn for kvinner. I tråd med forskning av Sigmundsson et al. (2020a), kan det spekuleres i hvorvidt menn krever lidenskap i større grad for å utvise Grit. Tilsvarende at lidenskap opptrer som en sterkere motivasjonell drivkraft for menn sammenlignet med kvinner (Sigmundsson et al. 2020a), noe

som samsvarer med funn i denne studien. Dette er også i konsensus med Duckworth (2016) som trekker frem lidenskap som en viktig faktor i det å opprettholde nødvendige fokus for å oppnå langsiktig mål.

Brozo et al. (2014) påpeker at manglende lidenskap hos gutter kan stå som et mulig forklaringsmoment på hvorfor de under-presterer i lese- og skrive ferdigheter sammenlignet med jenter i PISA-undersøkelser. Med støtte av Castles et al. (2018), understreker Brozo et al. (2014) viktigheten av at skolesystemet vekker lidenskapen hos gutter ved å revidere pensumlister og nivået på utfordringene. Her kan det trekkes paralleller til mine funn, da det kan være av praktisk betydning å vekke den samme lidenskapen hos menn i virksomhetene gitt deres (a) høye, signifikante korrelasjon i forholdet Lidenskap-Grit ( $r=.378$ ) og (b) deres noe lavere lidenskap-skårer sammenlignet med kvinner til tross for at forskjellen er triviell ( $MD=.058$ ).

En effekt av harmonisk lidenskap er «flow» (Vallerand et al., 2003a) – en tilstand hvor det er sentralt å matche vanskelighetsgraden ved utfordringer med individets ferdighetsnivå (Csikszentmihalyi et al., 2014, s.15). I dette perspektivet kan det være av praktisk betydning å tilpasse arbeidsoppgaver til den enkeltes ferdighetsnivå for å vekke/stimulere lidenskapen som igjen kan positivt påvirke Grit hos menn. Castles et al. (2018) og Brozo et al. (2014) argumenterer bl.a for at dette bør gjøres innenfor skolesystemet, men det kan tenkes at de samme mekanismene også kan overføres til en arbeidslivssammenheng. Den økte sannsynligheten for å oppnå en flow-tilstand ved høy lidenskap kan – sammen med Grit – ha en betydelig effekt på utvikling og prestasjon i arbeidslivet. Dette støttes av Straume (2008) som viser til flow som en faktor som predikerer prestasjon på arbeidsplassen. Videre kan en økt aksept for utforskning av lidenskap og tilrettelegging for økt kunnskap om konseptet være med på å vekke- og forsterke lidenskapen blant menn (og kvinner) i arbeidslivet.

I denne sammenhengen er det viktig å understreke at det ikke observeres en stor forskjell i lidenskap isolert sett mellom kvinner og menn. Uavhengig av dette kan man hevde at lidenskap har så mange fordeler både på individ-, gruppe- og organisasjons-/virksomhetsnivå at det vil være gunstig å legge til rette for at lidenskap stimuleres og støttes i det daglige for begge kjønn, og spesielt gitt den nevnte assosiasjonen mellom Grit og Lidenskap hos menn.

**5.1.1.2 Kvinner; lav- til fraværende korrelasjon.** Funnene blant kvinnene i utvalget avdekket fraværende korrelasjon i Grit-Lidenskap forholdet ( $r=.075$ ). Dette samsvarer med annen forskning som antyder at korrelasjonen har en tendens til å være lavere blant kvinner (Sigmundsson, 2021; Sigmundsson et al., 2020a). Dette kan tyde på at det er større spredning i Lidenskap- og Grit skårene blant kvinner, særlig sett i lys av kvinners høyere standardavvik i

spesielt Grit-skårer sammenlignet med menn. Dette er ikke nødvendigvis et like solid argument, men det er interessant å se hvordan spredningen fra gjennomsnittet er høyere blant Grit-skårene hos kvinner enn hos menn.

Det kan også spekuleres i hvorvidt funnet indikerer at kvinner er mer reseptive til indre- og ytre påvirkninger på deres Grit- og Lidenskap-skårer isolert sett sammenlignet med menn. Dersom konseptene hadde vært moderate til høyt korrelert, observerer man gjerne at begge faktorene følger samme statistiske mønster. Mine funn antyder derimot at ulike faktorer kan påvirke hvert konsept isolert, noe som gjør at de kan variere i større grad og risikere å vise større avvik fra hverandre. Ideen støttes noe av Sigmundsson et al. (2020c) som påpekte at fotballspillere uten høye korrelasjoner mellom Grit-Mindset kan vise seg å være mer mottakelige for varierende ytre- og indre faktorer og derfor vise variasjon i prestasjon. Dette kan være viktig å være oppmerksom på sett i lys av litteraturen som viser at både Grit og Lidenskap isolert og i sammenheng med hverandre kan ha betydning for ferdighetsutvikling, prestasjon og ekspertise (Duckworth et al., 2007; Ericsson & Pool, 2016; Jachimowicz et al., 2018; Sigmundsson et al, 2020a).

### **5.1.2 Grit-Mindset**

**5.1.2.1 Menn sammenlignet med kvinner.** Det observeres en høyere korrelasjon i Grit-Mindset forholdet blant menn ( $r=.352$ ) sammenlignet med kvinner ( $r=.079$ ). Denne korrelasjonen – særlig sett i sammenheng med korrelasjonen nevnt innledningsvis – tyder på at konseptene er mer sammenflettet hos menn enn hos kvinner. Dette støttes for øvrig av Lidenskap-Mindset-korrelasjonen hos menn ( $r=.252$ ), til tross for at korrelasjonen ikke er signifikant.

Korrelasjonen blant menn står i kontrast til funn fra Shamshirian et al. (2021) og Sigmundsson et al. (2020a), hvor begge rapporterte svake, ikke-signifikante korrelasjoner for Grit-Mindset hos mannlige brytere ( $r= .183$ ) og unge voksne ( $r=.215$ ). En mulig forklaring på forskjellene fra denne studien kan være størrelsene på utvalgene og også type utvalg. Funnene i denne studien samsvarer derimot delvis med Sigmundsson (2021) som fant en svak men signifikant korrelasjon for Grit-Mindset hos menn i aldersgruppen 14-77år.

Praktikere har vist til forskjellige påvirkningsforhold mellom Grit og Mindset, hvor økt Grit fører til et sterkere Growth Mindset (Park et al., 2020) og at Growth Mindset skaper en økning i Grit (Duckworth et al. 2013, Deci & Ryan, 1985, Zhao et al., 2018).

Uavhengig av påvirkningsforholdet, gir funnene viktig innsikt i forholdet mellom Grit og Mindset hos menn i en arbeidslivs-sammenheng. Dette kan bidra med økt forståelse av

konseptene isolert og relatert til hverandre blant kjønn, noe som kan være et nyttig bidrag for videre forskning.

Det er også interessant å merke seg den lavere- til fraværende korrelasjonen blant kvinner ( $r=.079$ ). Den lave korrelasjonen samsvarer med Sigmundsson et al. (2021) ( $r=.170$ ), men står i kontrast til Sigmundsson et al. (2020) som fant en moderat, signifikant korrelasjon i Grit-Mindset blant kvinnelige unge voksne ( $r=.356$ ).

Det er mulig å spekulere i om konseptene har en medierende fremfor en direkte innvirkning på hverandre. Eksempelvis kan det spekuleres i om Growth Mindset legger til rette for Grit og ferdighetsutvikling samt prestasjon gjennom målorientering. Individets Mindset har en påvirkning på hvilken målorientering de følger, henholdsvis prestasjons- eller læringsmål (Kornilova et al., 2008 i Elliot & McGregor, 2001; Dweck & Yeager, 2020). Growth Mindset skaper en økt tilbøyelighet for å følge læringsmål (Mangels et al., 2006), noe som er assosiert med ferdighetsutvikling og prestasjon gjennom medierende faktorer slik som Grit. Dette perspektivet kan støttes ved at Grit gjerne er positivt korrelert med læringsmål (Akin & Arslan, 2014). Det er rimelig å anta - basert på deres egenskaper - at slike mål er assosiert med økt ferdighetsutvikling og prestasjon. Det er derfor mulig å argumentere for at det manglende lineære forholdet mellom Grit og Mindset blant kvinner kan skyldes at konseptene har en medierende- istedenfor en direkte påvirkning på hverandre.

**5.1.2.2 Ledere sammenlignet med ansatte (individuelle bidragsyttere).** Det samme mønsteret som nevnt ovenfor observeres også mellom gruppene leder- og ansatt. Resultatene for ledere viser en moderat, signifikant korrelasjon ( $r=.349$ ). Dette er et viktig funn isolert sett, men også spesielt i sammenligning med ansattgruppen ( $r=-.089$ ). I og med at det er manglende teoretisk- og empirisk forskning på konseptene i arbeidslivs-sammenheng, er det utfordrende å foreta utfyllende drøftinger og trekke konklusjoner basert på disse funnene. Den observerte korrelasjonen antyder allikevel at konseptene er (a) av høyere betydning-, og (b) er mer sammenflettet blant ledere sammenlignet med øvrige ansatte.

Et forklaringsmoment for det samme mønsteret blant gruppen ledere og menn, kan spores til at det er flere mannlige enn kvinnelige ledere i mitt utvalg (26 mot 16). Dette kan bety at mønsteret som observeres blant menn også sees i gruppen ledere, da det viser til delvis samme gruppe deltakere. Det er også betydelig flere ledere enn ansatte i utvalget (42 mot 26), noe som kan ha en avgjørende innvirkning på funnene knyttet til korrelasjonsanalysene.

Et annet relevant perspektiv på disse funnene er de viktige rollene som ledere normalt spiller i utvikling av ansatte. Mest relevant er muligens viktigheten av et Growth Mindset hos ledere med tanke på det å legge til rette for læring, ha tro på potensiale hos ansatte, og i det å

gi tilstrekkelige og konstruktive tilbakemeldinger (Heslin & VandeWalle, 2008). Gitt Mindset-Grit korrelasjonen kan det videre spekuleres i at ledere tenderer til å opptre utholdende i det å aktivt bidra til ansattes utvikling.

En interessant og uventet observasjon i min undersøkelse var en negativ korrelasjon mellom Grit og Mindset blant ansatte ( $r = -.089$ ). Korrelasjonen er nærmest fraværende og ikke signifikant og gir derfor lite informasjon isolert sett. Observasjonen er uansett noe interessant med tanke på annen forskning som viser til det klare påvirkningsforholdet mellom konseptene (Sigmundsson et al. 2020a; Sigmundsson et al., 2020c Sigmundsson, 2021; Loftesnes et al., 2021). Samtidig er det viktig å understreke at (a) korrelasjonene ikke er kausalitet (Holland, 1986) og (b) en nærmest ikke-eksisterende og ikke signifikant statistisk korrelasjon ikke nødvendigvis utelukker at det kan foreligge et påvirkningsforhold i praksis.

### **5.1.3 Praktisk betydning av funnene nevnt ovenfor**

Funnene i undersøkelsen relatert til gruppene ledere og menn kan ha viktige praktiske implikasjoner. Man kan f.eks muligens forvente at implementeringen av intervensjoner og praksiser med hensikt i å øke enten Grit eller Mindset kan ha større effekt blant gruppene med høyere- og signifikante korrelasjoner. Dette betyr at en intervensjon som har til intensjon å øke Grit, gjerne kan føre til økninger hos samtlige grupper, men intervensjonen kan ha en større akkumulert effekt på Growth Mindset hos menn og ledere sammenlignet med de andre gruppene i mitt utvalg. Dette basert på de forskjellige mønstrene i forholdet mellom konseptene blant gruppene. Det samme er gjeldende for forholdet Lidenskap-Grit, hvor menn (sammenlignet med kvinner) kan ha økt utbytte av intervensjoner med hensikt i å øke ett konsept gitt konseptets moderate korrelasjon med det andre.

De moderate, signifikante korrelasjonene i Grit-Mindset forholdet kan tyde på at Growth Mindset er en viktig faktor for ledere og menn for å opprettholde Grit i møte med utfordringer. Dette støttes av Aditomo (2015) som rapporterer at Growth Mindset kan opptre som en viktig buffer mot demotivasjon og tilbakeslag. Av den grunn kan det argumenteres at Growth Mindset gir en viktig motivasjonell drivkraft for å opptre utholdende - spesielt for menn og ledere i mitt utvalg. Særlig med hensyn til omfattende teori som gjør rede for et påvirkningsforhold mellom Grit-Mindset som kan gå i begge retninger (Duckworth et al. 2013, Deci & Ryan, 1985; Elliot & McGregor, 2001; Park et al., 2020)

Basert på mine funn virker konseptene å være mer sammenflettet for menn sammenlignet med kvinner. Dette forsterker den praktiske implikasjonen nevnt ovenfor om at intervensjoner og praksiser kan ha større virkning blant menn. Det kan også diskuteres hvorvidt slike intervensjoner er viktigere for menn og ledere, gitt moderate korrelasjoner og sterkere kobling

mellom alle konseptene. Dette baseres på at konseptene synes å bidra med en viktigere motivasjonell drivkraft for disse gruppene, særlig satt opp mot prestasjon og ferdighetsutvikling. Her er det likevel viktig å understreke at samtlige korrelasjoner blant kvinner ikke er statistisk signifikante, noe som kan tyde på tilfeldig samvariasjon i datasettet. Som nevnt ovenfor, utelukker ikke dette nødvendigvis at det foreligger et påvirkningsforhold i praksis.

Oppsummert kan samtlige funn - sett i en forskningsmessig sammenheng - bidra til viktig innsikt i forholdet mellom konseptene mellom kjønn og mellom ulike roller innad i en virksomhet. Korrelasjonene kan bidra med nyttig informasjon om (a) hvilke grupper som viser lave- og høyere samvariasjon mellom konseptene, som videre gir antydninger om (b) hvilke grupper som kan få en økt akkumulert effekt av økning i ett konsept gitt assosiasjoner mellom konseptene

#### ***5.1.4 Konklusjon, delproblemstilling 1 – Forholdet i Lidenskap, Grit og Mindset blant de aktuelle gruppene***

Oppsummert avdekket resultatene gjennomgående lave- til fraværende korrelasjoner foruten moderate korrelasjoner i forholdet Lidenskap-Grit ( $r=.378$ ) hos menn og Grit-Mindset ( $r=.352$ ) blant menn og ledergruppen ( $r=.349$ ). Dette kan tyde på at menn krever mer lidenskap enn kvinner for å opptre utholdende, noe som kan understreke betydningen av å vekke lidenskap blant menn i arbeidslivet. Videre kan det spekuleres i om konseptene er av større betydning for menn- og ledergruppen, gitt deres høyere sammenflettete forhold mellom konseptene. Kvinner sine fraværende korrelasjoner kan tyde på større spredning i skårene deres, og derfor også muligens en spredning i individuell utvikling og prestasjon. Resultatene kan også tyde på et annet påvirkningsforhold enn en lineær sammenheng henholdsvis en medierende- eller indirekte påvirkning.

#### **5.2 Delproblemstilling 2: I hvilken grad observeres det forskjeller mellom de aktuelle gruppene i Grit, Mindset og Lidenskap?**

I det videre vil oppgaven belyse problemstillingen knyttet til eventuelle forskjeller i Grit, Lidenskap og/eller Mindset mellom kjønn, roller (leder/ansatt) i bedriften, samt forskjeller basert på antall år som ansatt i bedriften. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i hvert konsept isolert, og koble det opp mot hver av de aktuelle gruppene (kjønn/rolle/ansatt-tid). Aktuelle forklaringsmomenter ved hvert enkelt funn vil drøftes basert på eksisterende teori- og empiri, hvorav det trekkes linjer mellom teori, empiri og ulike perspektiver allerede nevnt i oppgaven.

Det vil også kort drøftes hvorvidt ledelse og organisasjonskultur kan ha hatt en innvirkning på resultatene.

### **5.2.1 Grit**

**5.2.1.1 Leder-/Ansatt-roller.** Det rapporteres ingen signifikante forskjeller i Grit mellom ledere og ansatte ( $t=1.11$ ,  $p=.268$ ), men det observeres likevel en gjennomsnittlig forskjell på .134 i favør gruppen ledere. Dette samsvarer med Duckworth et al. (2007) som påpeker at fremragende ledere ofte observeres med høye Grit-skårer. Et forklaringsmoment til dette funnet kan relateres til en overførings-/smitteeffekt i leder-ansatt forholdet i den grad at man – i mitt utvalg – ikke observerer signifikante forskjeller mellom gruppene. Rego et al. (2020) rapporterer at lederes selvrapporterte ( $\beta=.15$ ) og utviste Grit ( $\beta=.42$ ) predikerte ansattes selvrapporterte Grit-skårer. Dette hadde videre en effekt på ansattes «thriving» på arbeidsplassen – definert som vitalitet og læring som fostrer personlig vekst, prestasjon og danner sunne organisasjoner (Russo et al., 2018; Spreitzer & Porath, 2012; Spreitzer & Hwang, 2019). «Thriving» på arbeidsplassen er også linket til viktige helserelevante- (senket utmattelse), holdningsmessige- (økt forpliktelse) og prestasjonsrelaterte (økt prestasjon og kreativitet) utfall (Kleine et al., 2019).

Den sterkere påvirkningskraften til utvist Grit er tenkt å skyldes bl.a. modellæring, hvor ledere gjerne står som viktige rollemodeller og mentorer som fremmer atferd assosiert med høyt Grit-nivå (Rego et al., 2020). Dette støttes av Ericsson et al. (2007) som viser til en mentor som en viktig kilde til modellæring.

«Sosial smitte» kan trekkes frem som et beslektet forklaringsmoment til funnene presentert ovenfor, hvor det argumenteres for at ansatte utviser atferd, holdninger, følelser og trosmønstre med likhetsstrekk til lederne sine (Aarts et al., 2004; Chartrand & Lakin, 2013). Dette støttes opp av flere praktikere som understreker at en forutsetning for en Gritty-organisasjonskultur (og dermed ansatte) er ledere med høyt Grit-nivå (Duckworth i McGregor, 2016; Jordan et al., 2019; Paterson et al., 2014). Sett i lys av Rego et al. (2020) sine funn, er det også tenkelig at ledere utviser høyt Grit-nivå som ikke nødvendigvis gjenspeiler faktiske skårer, og at disse kan ha samme grad av innflytelse overfor ansattgruppen. En Post Hoc-test utført av Rego et al. (2020) avslørte at 74% av lederne hadde selvrapporterte Grit-skårer som avvike fra utvist Grit. Dette indikerer at ledere i min studie med lavere gjennomsnittlige skårer muligens kan maskere dette gjennom det inntrykket de gir til ansatte. I slike tilfeller er det likevel sentralt å spekulere i hvorvidt dette påvirkningsforholdet



vil ha samme langtidsvirkning. Det er mulig å også argumentere for den samme overførings-/smitteeffekten for de øvrige konseptene og aktuelle gruppene.

Rego et al. (2020) understreket at oppfattet lederstøtte hadde en avgjørende - og forsterkende effekt på mekanismene hvor lederens Grit påvirker ansattes Grit. Dette støttes eksperimentelt, hvor lederens Grit-nivå førte til en større økning på ansattes Grit-nivå i tilfeller hvor opplevd leder-støtte var høy ( $M= 5.55$ ) sammenlignet med lav ( $M=4.64$ ) (Rego et al., 2020). Viktigheten av lederstøtte underbygges av Jordan et al. (2019) som argumenterte for at Grit har en positiv virkning på jobbutfall, når det er satt sammen med støttende personlige- og kontekstuelle faktorer. Funnene tatt i betraktning, og spesielt med tanke på de relativt høye Grit-skårene hos begge gruppene, kan det argumenteres for at modellering og lederstøtte kan ha hatt en positiv betydning for ansattes utvikling- og opprettholdelse av Grit.

**5.2.1.2 Kjønnforskjeller.** Funnene viser at menn gjennomsnittlig skårer noe høyere enn kvinner på Grit (3.59 mot 3.51). Forskjellen var derimot ikke statistisk signifikant ( $t=.683$ ,  $p=.248$ ) og var assosiert med en lav effektstørrelse ( $d=.164$ ). Funnet samsvarer med tidligere forskning hvor Grit-skårer ikke var signifikant forskjellig på tvers av kjønn (Bazeliass et al., 2016; Betchen et al., 2021; Duckworth & Quinn, 2009; Frontini et al., 2021; Hodge et al., 2018; Shamshirian et al., 2021; Sigmundsson et al., 2020a; Sigmundsson et al., 2021). Samtlige studier indikerer likevel at kvinner gjennomsnittlig skårer høyere enn menn, noe som står i kontrast til mine funn. Dette gjør funnet særlig interessant, spesielt da utvalget er hentet fra arbeidsliv og dermed andre grupper enn de som referert til i kildene ovenfor. Samtidig er det andre praktikere som har rapportert signifikante kjønnforskjeller i Grit i favør kvinner (Rojas et al., 2012; Kannangara et al., 2018; Aswini & Deb, 2017). Av den grunn vil det være interessant å undersøke dette forholdet videre, særlig satt i en arbeidslivs-sammenheng slik som i denne studien.

### **5.2.2 Lidenskap**

Høye lidenskap-skårer vurderes i denne sammenhengen som gunstige/ønskelige. Samtidig kunne det vært interessant å kartlegge egenskapene ved lidenskapen hos deltakerne, spesielt med tanke på de forskjellige atferdsmessige- og kognitive konsekvensene ved henholdsvis tvangsmessig- og harmonisk lidenskap. Dette sett i lys av Loftesnes et al. (2021) som fant at (a) harmonisk lidenskap og lidenskap korrelerer signifikant ( $r=.624$ ) og (b) tvangsmessig lidenskap og lidenskap korrelerer, men korrelasjonen her er svakere og ikke signifikant ( $r=.187$ ).

Det er også relativt lite litteratur på interaksjonen mellom Lidenskap og kjønn – både for Passion -Skalaen (Sigmundsson et al., 2020b) og den dualistiske modellen for Lidenskap

(Vallerand, 2010). Dette gjør det komplisert og utfordrende å trekke slutninger. Det vil likevel bli presentert mulige forklaringsmoment knyttet til funnene i denne studien, også sett opp mot eksisterende litteratur.

**5.2.2.1 Leder/Ansatte.** Funnene avslørte ingen signifikante forskjeller i lidenskap mellom gruppene ledere og ansatte ( $t = -.624, p = .535$ ), men en gjennomsnittlig forskjell i favør ledergruppen ( $MD = .07$ ). Det er utfordrende å drøfte forklaringsmomenter knyttet til funnet, gitt den begrensede forskningen på lidenskap på arbeidsplassen (Lavigne et al., 2014; McAllister et al., 2017) og lidenskap sin innvirkning på leder-ansatt relasjonen (Vallerand, 2015).

Et mulig perspektiv er hvorvidt ledere og ansatte i bedriften kan ha blitt rekruttert og utvalgt med bakgrunn i deres uttrykte lidenskapelige egenskaper, og at dette forklarer manglende forskjeller. Dette kan støttes av forskning som fant at 78% av lederne i studien hadde minst moderat nivå av Lidenskap (Houliort et al., 2015 i Vallerand & Houliort, 2019), noe som viser til lidenskap som en fremtredende egenskap blant ledere. Ifølge Grant (2013) observerer man også ofte at ledere utvikler en lidenskap for ledelse gjennom et ønske om å hjelpe andre med å nå deres fulle potensial, noe som har en videre forsterkende effekt på ansattes lidenskap. Dette står også som støtte for smitte-effekten og rollemodelleringen nevnt tidligere.

**5.2.2.2 Kjønnforskjeller.** Resultatene avdekket ingen signifikant forskjell mellom kjønnene i Lidenskap-skårer ( $t = -.534, p = .595$ ), og indikerte lav effektstørrelse ( $d = -.130$ ). Likevel observeres det at kvinner gjennomsnittlig skårer .058 høyere enn menn i Lidenskap. Dette samsvarer med Frontini et al. (2021) som viste til trivielle kjønnforskjeller i favør kvinner, og disse var verken signifikante eller reflekterte meningsfulle/betydelige effekter ( $MD = .033, p = .739$ ).

Mine funn står i kontrast til andre praktikere som rapporterer signifikante kjønnforskjeller i favør menn blant ungdom og voksne (Sigmundsson et al., 2021), islandske ung voksne (Sigmundsson et al., 2020a) og i aldersgruppen 14-77 år (Sigmundsson, 2021).

Det at mine funn ikke samsvarer med omfattende forskning, kan indikere at sammenhengene er forskjellige innenfor ulike grupper og kontekster. Videre kan det spekuleres i at organisasjoner (og i dette tilfellet bedrifter) tiltrekker og rekrutterer ansatte med lignende kjennetegn og personlighet uavhengig av kjønn, dvs. kvinner som besitter en ikke ubetydelig grad av lidenskap – gjerne i større grad enn det man ellers ville forvente. Det er verdt å merke seg at bedriften som hadde størst antall deltakere i studien er teknologisk verdensledende innenfor noen av sine områder, noe som potensielt kan tiltrekke kandidater

med høy grad av lidenskap i forhold til teknologi og innovasjon. Dette er imidlertid ikke en del av denne undersøkelsen og blir i så måte kun spekulasjoner.

### **5.2.3 Mindset**

**5.2.3.1 Leder/Ansatte.** Det ble ikke observert noen signifikante forskjeller mellom ledere og ansatte i Mindset ( $t=.586$ ,  $p=.56$ ). Begge gruppene viste et sterkt Growth Mindset. Mulige forklaringer til dette funnet kan være noen av de samme som nevnt ovenfor, nemlig «smitte-effekter», rollemodellering og bevisst utvalg/rekruttering av ansatte som utviser Growth Mindset kjennetegn. Det er også rimelig å anta at dersom virksomhetene promoterer en Growth Mindset-mentalitet hos de ansatte – vil dette over tid kunne bidra til en organisasjonskultur sterkt preget av Growth Mindset. Dermed kan det – basert på resultatene – spekuleres i om Growth Mindset allerede kjennetegner kulturen i bedriftene, og at nye ansatte (uavhengig av rolle) enten allerede innehar et Growth Mindset eller assimileres inn i og adopterer de kulturelle kjennetegnene i organisasjonen.

**5.2.3.2 Kjønnforskjeller.** Som i tilfelle med Grit og Lidenskap, viste funnene ingen signifikante kjønnforskjeller i Mindset ( $t=.051$ ,  $p=.959$ ), inkludert en lav effektstørrelse ( $d=.012$ ). Dette samsvarer med annen forskning som rapporterer ingen signifikant forskjell i Mindset-skårer med utgangspunkt i kjønn (Frontini et al., 2021; Macnamara & Rupami, 2017; Sigmundsson et al., 2020a; Sigmundsson et al., 2021; Yan et al., 2014). Det er verdt å notere seg at samtlige studier rapporterer en gjennomsnittlig forskjell i Mindset i favør kvinner, noe som står i kontrast til mine funn hvor menn skåret gjennomsnittlig .009 høyere enn kvinner på Mindset. Dette er en triviell forskjell, men likevel en interessant observasjon.

### **5.2.4 Lidenskap, Grit og Mindset, og «ansatt-tid»**

Studien rapporterte deltakernes «ansatt-tid» med sikte på å avdekke mulige mønstre eller sammenhenger mellom gruppene i deres Lidenskap, Grit og/eller Mindset skårer. Dette for å få en mulig indikasjon på om integreringen i en organisasjonskultur kan ha en signifikant innvirkning på skårene man rapporterte – enten i form av en hemmende- eller forsterkende effekt. Antagelsene fra Gottlieb (1998) om betydningen av stimulering fra miljøet ville evt. kunne være relevante i denne sammenhengen. Resultatene avdekket derimot ingen konsistente mønstre, for utenom en økning fra det første årspennet (0-3år) til det andre (4-6år). Resultatene – sammen med det begrensede utvalget – gjør det utfordrende å foreta drøftinger og trekke slutninger. Det er likevel interessant å observere at antall år i bedriften ikke hadde en signifikant innvirkning på verken Lidenskap, Grit eller Mindset skårer ( $F=1.211$ ,  $p=.323$ ), inkludert en lav effektstørrelse (Partial  $\eta^2=.05$ ). For fremtidig forskning,

kunne det vært interessant å utføre lignende studier med et større utvalg. Det kunne bidratt med viktige funn knyttet til påvirkningsforholdet mellom organisasjonskultur og individuelle egenskaper. Shamshirian et al. (2012) har undersøkt lignende hypoteser i deres forskning som resulterte i verdifull innsikt i en spesifikk sportskultur som – i en sosio-kulturell kontekst av atleter – påvirker deres mentalitet og oppnåelse.

### **5.2.5 Organisasjonskultur og ledelse som forklaringsfaktorer**

Et interessant forskningsspørsmål i forhold til funnene i denne studien, er hvorvidt organisasjonskultur og ledelse kan ha hatt innvirkning på resultatene. Det er ikke samlet data eller gjort noen spesifikk analyse av disse to faktorene, men det er grunn til å tro at ansatte i en virksomhet over tid former og formes av kulturen, både når det gjelder tankesett, holdninger og atferd.

Flere teoretiske perspektiver understreker individets kontinuerlige interaksjon med miljøet. Gottliebs probabilistisk epigenese fremhever bl.a. det bidireksjonale påvirkningsforholdet mellom- og innad flere analysenivå som kritisk for individuell utvikling (Gottlieb, 2007). Videre at ytre stimulering er avgjørende for at hjernen skal legge til rette for integrering, læring og utvikling av ferdigheter (Gottlieb, 1998; Kleim & Jones, 2008). Dette perspektivet samsvarer med selvbestemmelsesteorien som påpeker at individer påvirkes og motiveres blant annet basert på deres sosiale kontekst (Deci & Ryan, 2000).

I denne studien er «ansatt-tid» tenkt å kunne speile organisasjonskultur som en ytre påvirkningsfaktor på individ- og gruppenivå. Hypotesen er at mønstre og sammenhenger muligens kunne observeres tydeligere for grupper med lengre ansatt-tid, dvs. at disse i større grad var assimilert inn i en gitt organisasjonskultur som ville prege resultatene i den ene eller annen retning. Resultatene viste derimot ingen signifikante sammenhenger eller mønstre over ansatt-tid i virksomheten ( $F=1.211$ ,  $p=.323$ ). Dette kan indikere at organisasjonskulturen ikke virker å ha verken en hemmende- eller forsterkende effekt på deltakernes skårer.

En mulig forklaring på de manglende forskjellene mellom gruppene kan være at deltakerne i studien allerede er «harmoniserte» inn i kulturen med sine tankesett og holdninger. Et støttende argument i så måte er det at skårene på hvert av konseptene var relativt høye hos alle grupper. Et annet argument i samme retning er det faktum at en klar majoritet av deltakerne representerte en og samme avdeling. Man kan ikke se bort ifra at en avdeling kan bygge en sterk kultur som i enda større grad påvirker tankesett, holdninger og atferd ved at disse jobber tettere sammen over tid – sammenlignet med f.eks et mer tilfeldig utvalg på tvers av avdelinger. Dette samsvarer med Zohar og Luria (2005) som rapporterer en assosiasjon mellom sterke kulturer og ledere kjennetegnet med mindre variasjon i

atferdsmønstrene sine. Det er heller ikke usannsynlig at bedriften (og kanskje spesielt avdelingen) bevisst tiltrekker og rekrutterer ansatte som allerede har de samme kulturelle kjennetegnene.

Lederrollen trekkes frem av flere praktikere som helt sentral blant annet for (a) dannelsen-, promoteringen- og opprettholdelsen av en spesifikk organisasjonskultur (Rego et al., 2020; Spreitzer & Hwang, 2019) og for (b) å holde tritt med skiftende betingelser og krav fra miljøet (Schein, 1992; Agle et al., 1999; Wally et al., 1994). Ledere har gjerne et tettere forhold til sine ansatte på en dag-til-dag-basis, og kan derfor ha en viktig påvirkningskraft på ansatte gjennom rollemodellering og veiledning i det daglige (Ericsson et al., 2007; Uhl-Bien, 2006).

Det er ikke utenkelig at resultatene fra studiet er preget av ledere som har en sterk påvirkningskraft på øvrige ansatte, både gjennom kulturbygging men også mer direkte gjennom lederens påvirkning som rollemodell. Det kan derfor spekuleres i om det foreligger en «smitte-effekt» i bedriftene, der ledernes tankesett, holdninger og atferd imiteres og appliseres blant øvrige ansatte (Aarts et al., 2004; Chartrand & Lakin, 2013). Dette kan sees på som en mulig forklaring på de manglende signifikante forskjellene i funnene mellom ledere og ansatte.

Oppsummert fremhever dette den nære assosiasjonen mellom organisasjonskultur og lederrollen, betydningen av en organisasjon- og ledere som fostrer Grit, Growth Mindset og Lidenskap, og som da setter standarden for hvilke trosmønstre, verdier og atferd som verdsettes og utvikles internt i virksomheten (Murphy og Dweck, 2010).

### ***5.2.6 Konklusjon, delproblemstilling 2 - Forskjeller mellom de aktuelle gruppene i Grit, Mindset og Lidenskap***

Studien indikerte ingen signifikante forskjeller i Grit, Lidenskap eller Mindset mellom kjønn, rollen man hadde i bedriften (leder/ansatt) eller antall år man hadde vært ansatt i bedriften (ansatt-tid). Det kan spekuleres i om dette kan skyldes en smitteeffekt, samt rollemodellering, hvor gruppene har blitt mer homogene etter ubevisst påvirkning fra signifikante individer og grupper i miljøet. Det kan også spekuleres i hvorvidt ansatte har blitt bevisst rekruttert med bakgrunn i utpregede trekk eller atferd som kjennetegner konseptene.

Et beslektet forklaringsmoment for manglende signifikante forskjeller kan være relatert til organisasjonskultur og ledelse. Det kan tenkes at gruppen har blitt mer homogen over tid etter å ha vært integrert i en bestemt organisasjonskultur og ledelsesstil. Likevel observeres det ingen konsistente mønstre i «ansatt-tid», noe som står i kontrast til ideen om at

organisasjonskultur og ledelse kan ha en hemmende- eller forsterkende effekt på rapporterte skårer.

Resultatene fra studien er varierende i forhold til den eksisterende litteraturen, da den både samsvarer- og står i kontrast til litteraturen med hensyn til de ulike gruppene. Dette understreker betydningen av videre forskning på tematikken i en arbeidslivssetting.

### **5.3 Delproblemstilling 3: Praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur**

Avslutningsvis er det ønskelig å diskutere – i lys av mine funn - mulige praktiske implikasjoner med utgangspunkt i ledelse og utviklingen av en organisasjonskultur som fostrer- og opprettholder Grit, Lidenskap og et Growth Mindset. I denne sammenhengen er det viktig å se interaksjonen mellom individ, team og hele organisasjonen idet man skal danne- og implementere organisatoriske- og individrettede intervensjoner (Garcia, 2007). Dette er gjerne spesielt viktig ved intervensjoner med hensikt å endre og/eller forsterke individuelle holdninger, verdier og arbeidsstiler/måter (Werner & DeSimone, 2011), hvorav intervensjoner på et nivå/område kan ha en innvirkning på andre nivåer og områder.

#### **5.3.1 Utvikling og implementering av praksiser og intervensjoner**

Langsiktige intervensjoner knyttet til organisasjonskultur og ledelse kan vise seg effektiv for fostring og opprettholdelse av Grit, Growth Mindset og Lidenskap. Dette for å få økt innsikt i hvordan slike praksiser og intervensjoner kan tilpasses ulike kontekster, samt å observere effekter assosiert med disse. Det eksisterer flere intervensjoner med dokumenterte effekter av Growth Mindset-intervensjoner blant studenter (Blackwell et al., 2007; Dweck & Leggett, 1988; Dweck & Yeager et al., 2019), samt for Grit på det akademiske feltet og blant en større gruppe individer (Crede et al., 2017). Basert på dette, kan man spekulere i hvorvidt slike intervensjoner er mulig å anvende i en arbeidslivs-sammenheng, og eventuelt hvordan dette kan eller bør gjøres. I det følgende diskuteres ulike praksiser som kan være relevante, samtidig som det erkjennes at dannelsen og testingen av slike praksiser og intervensjoner i en slik kontekst bør utredes gjennom videre forskning.

#### **5.3.2 Rekruttere etter Lidenskap, Grit og Growth Mindset**

Gitt fordelene ved Grit, Lidenskap og Growth Mindset, er det en interessant diskusjon hvorvidt bedrifter bør rekruttere kandidater som utviser utpregede trekk/karakteristikker på disse konseptene. En forutsetning for å kunne velge denne strategien, er å ha rekrutterere som selv besitter og/eller har dyp innsikt i disse egenskapene. Slik kan de enklere lete etter og identifisere de samme egenskapene hos mulige kandidater.

Utfordringen er hvordan man skal måle konseptene som en del av en rekrutteringsprosess, og samtidig unngå eller begrense bias. Ved å eksplisitt rekruttere etter konseptene, kan man risikere at kandidatene gir en sosialt ønskelig respons som ikke reflekterer deres faktiske egenskaper (Grimm, 2010). Det kan argumenteres at det er en større risiko for dette i avgjørende situasjoner slik som for eksempel i et jobbintervju, noe som støttes av Duckworth i McGregor (2016). Derfor trengs det mer forskning rundt problemstillingen, men det bidrar likevel med en interessant vinkling som kan være av praktisk betydning for arbeidslivet.

### **5.3.3 Kunnskapsheving**

En viktig praksis/intervensjon for promoteringen- og opprettholdelsen av samtlige konsepter er relatert til det kognitive domene, med fokus på kunnskapsheving . «The Grit Enhancement Program» (Shechtman et al., 2013) er et eksempel på en intervensjon som har brukt kunnskapsheving som et virkemiddel for å øke Grit blant studenter. Det er grunn til å tro at kunnskapsheving blant ansatte og ledere i arbeidslivsammenheng kan bidra til en økt forståelse av konseptene og betydningen av disse på individ, gruppe- og organisasjonsnivå. For ledere kan økt kunnskap bidra til at man i større grad kan mestre ledelsesoppgaver og veilede ansatte mer effektivt.

Økt kunnskap spesielt om Growth Mindset kan være med på å eliminere det som omtales som et «False Growth Mindset», hvor individer påstår de har en Growth Mindset uten at det gjenspeiles i ord og handlinger (Dweck, 2015). Dette gjelder gjerne spesielt i tilfeller hvor False Mindset har utspring i manglende kunnskap.

### **5.3.4 Bygge konseptene inn i organisasjonsmessige systemer og strukturer**

En bred kunnskapsheving vil kunne gi bedre forutsetninger for å bygge konseptene inn i strukturer og prosesser i bedriften. Dette kan f.eks gjelde virksomhetens rekrutterings- og belønningsprosesser, arbeidsprosesser, prestasjonsvurderinger, visjoner og grunnleggende verdier. Et samsvar mellom konseptene, verdiene og praksisene i bedriften er empirisk assosiert med å forhindre svekkelsen av en organisasjonskultur (Zohar & Luria, 2005; Zohar, 2000). Det skaper konsistens hos ansatte og deres prestasjon som et kollektiv (Schneider et al., 2013). Det kan også skape større forutsigbarhet i lederes atferdsmønster, en faktor som gjerne er linket til sterke kulturer (Zohar & Luria, 2004).

### **5.3.5 Aksept for prøving, feiling og egenrefleksjon**

En annen viktig praksis for å øke samtlige konsepter er å fremme muligheten for ansatte til å reflektere over tidligere erfaringer med både feiling og suksess - noe som har vist å ha dokumentert effekt særlig på Grit-nivå (DiMenichi & Richmond, 2015). Forfatteren trekker frem at en slik refleksjon kan føre til positive utfall under de rette betingelsene. Dette

fremhever viktigheten ved støttende ledelse og organisasjonskultur som verdsetter høy grad av Grit, Lidenskap og Growth Mindset. Dette samsvarer med Warr (1999) som trekker frem støttende ledere, samt muligheten for interpersonlige relasjoner som et kjennetegn ved en positiv organisasjonskultur. Prøving, feiling og selvrefleksjon kan utvikle større bevissthet rundt erfaringslæring, noe som er kritisk for individuell utvikling og prestasjon.

Dette harmonerer med Rego et al., (2020), som fant at lav, opplevd lederstøtte kan gjøre at ansatte ikke føler de har de nødvendige ressursene til å trygt utforske, ta risiko og prøve-feile. Det har blitt foreslått at dette kan skyldes at lederstøtte gir følelsen av en trygg organisasjonskultur hvor utforsking oppfordres uavhengig av mulige uforutsette, negative konsekvenser (Rego et al., 2020). Støtten forsterker dermed et ønske om å lære og utforske (Rego et al., 2020), noe som er viktig i utviklingen- og opprettholdelsen av samtlige konsepter. Rego et al. (2020) påpeker også at – for Grit – kan det være energitappende og demotiverende å opptre utholdende uten oppfattet lederstøtte, noe som i sin tur kan ha en hemmende effekt på vitalitet og læring. Ansatte med høy grad av Grit som erfarer lederstøtte, er også tenkt å være med på å opprettholde et Growth Mindset (Rego et al., 2020).

Opplevd aksept for utforsking og prøving/feiling kan også bidra til at ansatte kan følge spesifikke mål over andre og kultivere en interesse over tid som gir de evnen til å reflektere- og evaluere handlingene sine mer effektivt. Dette anses som en viktig prosess, da lidenskap/interesse for en aktivitet er en viktig motivasjonell drivkraft til å opptre utholdende over en lengre periode til tross for utfordringer/tilbakefall. Utforsking og egenrefleksjon anses som kritisk i å identifisere aktiviteter og oppgaver man er lidenskapelig for, noe som senere kan internaliseres i identiteten (Vallerand et al., 2014).

### **5.3.6 Aktiv bruk av tilbakemeldinger**

Tilbakemeldinger er en kritisk betingelse for utvikling, da det (a) gir en indikasjon på individets prestasjonsnivå og effekten av egne mestrings- og løsningsstrategier (Lock & Lathan, 2000), og (b) fremmer viktig selvrefleksjon som er sentralt for utviklingen- og opprettholdelsen av Grit, Growth Mindset og Lidenskap (Sigmundsson og Haga, 2020). Tilbakemeldinger kan også bidra til viktig mestringsfølelse hos individet (Ryan & Deci, 2000), samt gi den enkelte muligheten til å revaluere fremtidige mål, strategier og atferd. Sistnevnte kan føre til at individet opparbeider et større repertoar med ulike og effektive løsnings- og mestringsstrategier knytter til et bredt antall situasjoner (Dweck, 2016). I en arbeidslivssammenheng kan det derfor være av betydning at ledere blir holdt ansvarlige for å inkludere tilbakemeldinger som et naturlig og viktig element i deres ledelsespraksis .



Tilbakemeldingene bør inkludere refleksjon rundt både innsats, læring, progresjon/utvikling og mulige forbedringsområder.

Ledere og organisasjoner som ønsker å utvikle en kultur der tilbakemeldinger er naturlig og ønskelig, bør også vurdere implikasjoner av andre relevante funn på området. Det er for eksempel observert at individer med høyt Grit søker ut tilbakemeldinger (Duckworth, 2016) for å kunne gjøre en kontinuerlig prosessering av informasjon for å tilpasse egne mål til ytre betingelser (Jin & Kim, 2017). Det samme er gjeldende for Growth Mindset-individer, som er vist nevroanatomisk å være mer reseptive til- og åpen for konstruktive tilbakemeldinger (Moser et al., 2011). De er også mer tilbøyelige til å søke veiledning i møte med utfordringer (Mangels et al., 2006), og lærer av både kritikk og egne feil (Dweck, 1999, 2016). Dette kan skyldes at de anser slike tilbakemeldinger som en mulighet for vekst og profesjonell utvikling (Dweck, 2016). Effekten av et Growth Mindset kan også virke lindrende på den nevralt responsen knyttet til negative tilbakemeldinger, som indikert av nevralt aktivering (Ng, 2017).

Growth Mindset er videre assosiert med høyere «error positivity»-bølgelengder, som igjen er assosiert med økt oppmerksomhet rettet mot feil (Moser et al., 2011). Dette samsvarer med Myers et al. (2016) som fant at et Growth Mindset var relatert til økt tilkobling mellom Striatum og Anterior Cingulate Cortex – sentrale områder for læring og kontroll, noe som er kritisk for error-monitorering og atferdstilpasning (Holroyd & Teung, 2012; Myers et al., 2016). Sigmundsson og Haga (2020) vurderer en slik selvmonitorering, hvor det at man oppfatter og anerkjenner egen fremgang på egenhånd er viktig og bidrar til indre motivasjon. Individer med høyt Grit er også i stand til å gjøre atferdsendringer i situasjoner hvor det er nødvendig (Locke & Latham, 2013; Myers et al., 2016; Holroyd & Teung, 2012). En slik tilpasningsdyktighet ved høyt Grit-nivå og Growth Mindset fremmer utviklingen av nye kapasiteter og ferdigheter, som er med på å styrke fremtidig tilpasning til interne- og eksterne betingelser (Sutcliffe & Vogus, 2003). Harmonisk lidenskap er også assosiert med en høyere psykologisk tilpasning (Marsh et al., 2013; Vallerand et al., 2003a). En slik tilpasningsdyktighet ved høyt nivå av samtlige konsepter er særlig gunstig i bedrifter preget av skiftende betingelser og krav fra miljøet som fører til endringer internt i bedriften.

Oppsummert understreker dette betydningen av at ledere lærer sine ansatte å kjenne med tanke på individuelle drivkrefter og motivasjon. Lederens implisitte tanker om ansatte er empirisk vist å påvirke deres evne til å gi effektive tilbakemeldinger og veiledning (Heslin og VandeWalle, 2008). Dette samsvarer med studier blant professorer, hvor mindset predikerte praksisene i klasserommet og dermed prestasjonen blant studentene (Dweck & Yeager, 2019). Det samme er gjeldende for Grit, der Lozano-Jimenez et al. (2021) fant at utviklingen av

studenters Grit var påvirket av lærerens interpersonlige stil. Det er derfor ikke unaturlig om virksomheter prioriterer utvikling av Growth Mindset hos sine ledere. Videre at det legges til rette for selv-monitorering, selv-refleksjon og åpen og direkte kommunikasjon i tilbakemeldingspraksisen. Samlet kan dette over tid bidra til individuell utvikling og prestasjon, og opprettholdelsen av en kultur som kjennetegnes av Grit, Lidenskap og et Growth Mindset.

### ***5.3.7 Vurdering av lønns- og bonussystemer***

En annen viktig praktisk implikasjon er knyttet til belønnings- og bonussystemer og hvordan disse evt. støtter eller kan forhindre utviklingen av en ønsket organisasjonskultur. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien bør man legge til rette for lønns- og bonussystemer som støtter og tilfredsstillende grunnleggende behov. Deci og Vansteenkiste (2003) påpeker at indre motiverende aktiviteter som gjenspeiler ansattes egne verdier og interesser er tenkt å være belønnende i seg selv.

Dweck (2016) understreker betydningen av å anerkjenne og belønne innsats, men det gjelder ikke uproduktiv innsats. Samtidig er det kritisk – særlig for å utvikle et Growth Mindset – å belønne læring, pågangsmot og progresjon og at man viderefører prosessene som har ført til resultater (Dweck, 2016). Slike prosesser inkluderer blant annet å søke hjelp fra andre, prøve ut nye strategier og søke ut- og lære av utfordringer (Dweck, 2016).

Flere praktikere har understreket betydningen av at belønningen signaliserer effektivitet og mestring (Rigby & Ryan, 2018), uten at den ansatte føler seg kontrollert og styrt av belønningen i seg selv (Deci & Vansteenkiste, 2003; Ryan & Deci, 2000). Dette perspektivet støttes av empiri som viser til at ansatte som følte seg kontrollert av en belønning var mindre tilbøyelig til å gjennomføre aktiviteten/oppgaven ved en senere anledning (Deci & Vansteenkiste, 2003). Ryan og Deci (2000) understreker at en slik kontrollert følelse rettet mot en aktivitet/oppgave kan ha en hemmende effekt på indre motivasjon.

Organisasjoner som ønsker å bygge en kultur som kjennetegnes av Growth Mindset bør derfor være varsomme med å bruke ekstern belønning som et middel for å få ansatte til å gjennomføre en oppgave/aktivitet. Over tid kan man risikere at selve belønningen blir individets hoveddrivkraft (Herzberg, 1982), noe som har en kortvarig virkning da slike belønninger må kontinuerlig eskaleres for å opprettholde lik grad av tilfredshet (Sachau, 2007). Dette kan øke turn-over og/eller turnover-intensjon blant ansatte som bygger på at de kjenner seg mindre forpliktet til virksomheten. Dette som et resultat av at deres hovedmotivasjon er blitt å søke ut belønningen i seg selv fremfor læring og utvikling i virksomheten.

Oppsummert blir det sentralt å vurdere hvilke motivator-faktorer som fremmes av ulike systemer for belønning av ansatte. Dette gjelder særlig knyttet til oppnåelse, læring, ansvar og autonomi (Sachau, 2007). Ønsker man å utvikle Grit, Growth Mindset og Lidenskap, er det viktig å vise verdien av dette ved å belønne atferd som er samsvarer med konseptene.

### ***5.3.8 Promotere hjerneutvikling gjennom målrettet trening***

Læringsprosessene knyttet til nevroplastisitet og målrettet trening får frem viktigheten av å iverksette praksiser som promoterer hjerneutvikling. Dette understrekes av Duckworth et al. (2011) som anser målrettet trening som et vanlig kjennetegn blant individer med høyt Grit, noe som kan bety at det er en viktig del av fasiliteringen av Grit. Individer med høy grad av Lidenskap er også mer tilbøyelige til å ta del i målrettet trening (Vallerand, 2008)

Målrettet trening kan føre til individuell utvikling ved hjelp av induseringen av nevroplastisitet. Sentrale læringsprinsipper knyttet til nevroplastisitet fremhever (a) dannelsen av nevrale koblinger og nettverk som (b) forsterkes ved hjelp av spesifikk, intensiv og repetert målrettet trening (Kleim & Jones, 2008; Monfils et al., 2005). Slik kan man få fordeler i funksjon (Cohen et al., 1997), og promotere/fremme minne og læring (Kleim & Jones, 2008). Det er viktig å understreke at prosessen hvor erfaringer, tankemønstre og atferd blir mer automatisert (Edelman, 1992) tar tid, da læring og minne er kompleks og resultater av både molekylære, cellulære, strukturelle og fysiologiske prosesser (Kandel, 2001).

Nevroplastisitet får frem viktigheten ved målrettet trening, men også hvordan endring er mulig. Dette støttes empirisk, hvor intervensjoner har endret et Fixed Mindset til å ligne et Growth Mindset (Dweck & Yeager, 2019; Heslin & VandeWalle, 2008). Det viser også hvordan det er mulig å bryte ned mindre effektive tankemønstre, atferd og løsning- og mestringsstrategier til fordel for nye nevrale forbindelser som fremmer de kognitive-, atferdsmessige- og emosjonelle fordelene ved høy Lidenskap, Grit og Growth Mindset. Dette da mønstrene assosiert med høy grad av Grit, Lidenskap og Growth Mindset dannes/stimuleres i et spesifikt mønster, som gjør det effektivt og raskere for hjernen å følge samme mønster i fremtiden. Dette fremmer en tilpasningsdyktighet som er viktig i virksomheter generelt, men særlig i organisasjoner preget av skiftende betingelser.

Eskrei-Winkler et al. (2016) utviklet en intervensjon som vektla målrettet trening, som er en viktig medierende faktor i forholdet Grit-Prestasjon. Selv om intervensjonen ikke hadde til hensikt å øke Grit, så økte den målrettet trening og akademisk oppnåelse. Dette kan gi innblikk i effekten ved å lære om- og aktivt promotere hjerneutvikling gjennom målrettet trening.

Målrettet trening kan sammen med kunnskapsheving også inkludere rollemodellering for ledere. Rego et al. (2020) sin forskning og sosial smitte-effekten understreker viktigheten av at en leder opptrer som et eksempel for hva det innebærer å ha høy Grit uavhengig av deres egne, selvrapporterte nivåer. Det er tenkelig at dette også kan være gjeldende for Lidenskap og Growth Mindset. Dette er spesielt sentralt da slike verdier (a) opptrer som et grunnleggende virkemiddel i å påvirke ansattes oppfatning av miljøet og sine ledere (Meglino et al., 1998) som (b) kan bidra som viktig drivkraft i å nå langsiktige mål. Oppsummert indikerer dette betydningen av det å jobbe systematisk og grundig med målrettet trening over tid. Igjen forutsetter dette at man opparbeider seg nok kunnskap om nevroplasticitet og målrettet trening. Over tid kan man da etablere en organisasjonskultur som kan danne, promotere og opprettholde Grit, Growth Mindset og Lidenskap med de fordelene disse konseptene kan ha på utvikling og prestasjon på individ-, gruppe- og virksomhetsnivå.

### ***5.3.9 Konklusjon, delproblemstilling 3 - Praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur***

Oppsummert kan samtlige praktiske implikasjoner nevnt ovenfor ha innvirkning på tvers av flere nivåer og områder. Dette inkluderer (i) Utvikling og implementering av praksiser og intervensjoner, (ii) Rekruttering etter Lidenskap, Grit og Growth Mindset, (iii) Kunnskapsheving, (iv) Bygging av konseptene inn i organisasjonsmessige systemer og strukturer, (v) Aksept for prøving feiling og egenrefleksjon, (vi) Aktiv bruk av tilbakemeldinger, (vii) Vurdering av lønns- og bonussystemer og (viii) Promotering av hjerneutvikling gjennom målrettet trening. Det trengs imidlertid mer forskning på effekten av å implementere slike praksiser, samt videreutvikling av intervensjoner med hensikt i å øke Lidenskap, Grit og/eller Growth Mindset.

## **5.4 Begrensninger ved studien**

### ***5.4.1 Metodiske begrensninger***

**5.4.1.1 Størrelsen på utvalget.** Funnene rapportert i min studie må sees i lys av noen begrensninger, hvorav en av disse er knyttet til det forholdsvis lave utvalget (N= 68) av et betydeligere større antall inviterte respondenter (responsrate = 44.8%). Dette gir i seg selv en primær begrensning i forhold til det å generalisere funnene da de ikke nødvendigvis er representative for hele utvalget som ble invitert til å besvare undersøkelsen. Et lite utvalg kan også gjøre det vanskeligere å finne signifikante forhold i datasettet, noe som observeres gjennomgående blant de forskjellige gruppene.

En av årsakene til det begrensede utvalget og responsen knyttes særlig til Covid-pandemien. Undersøkelsen ble gjennomført i en periode hvor det var spesielt turbulent og travelt i bedriftene, særlig hos den ene bedriften som gjennomgikk en omfattende endringsprosess etter en periode med permitteringer og nedbemanning.

Samlet tilsier begrensninger i utvalget at resultatene vil være mer usikre og ikke statistisk representative eller generaliserbare.

**5.4.1.2 Forskningsdesignet.** I likhet med majoriteten av studier som baseres på selvrapporteringsinstrumenter, gir dette designet noen begrensninger. Det forutsettes at respondentene er ærlige i sine svar, og svarene må aksepteres som valide. Samtidig er det kjent at respondenter kan «manipulere» sin respons på selvrapporteringstester (Anastasi & Urbina, 1997). Man har ingen garanti for at ikke noen av svarene kan være «pyntet på» og mer bære preg av hva respondentene skulle ønske var tilfelle eller hva han/hun føler at man «bør» svare på ulike spørsmål (Grimm, 2010). Disse svakhetene ved designet gjelder nok spesielt når man spør om personlige og mer følsomme temaer.

Instrumentet som er brukt i studien har heller ingen skalaer eller funksjonalitet som f.eks kan avdekke manglende konsistens i svar eller indikasjoner på at respondenten bevisst/ubevisst prøver å gi et mer positivt eller negativt inntrykk gjennom undersøkelsen.

Instrumentet gir også begrenset med informasjon om ledelse- og organisasjonskultur. Derfor kunne det – i videre forskning – inkluderes intervju for å komplettere skala-målingene, samt kompensere for deres mangler.

#### **5.4.2 Teoretiske begrensninger**

**5.4.2.1 Begrenset med forskning på konseptene i en arbeidslivssammenheng.** Det foreligger begrenset med teoretisk- og empirisk litteratur som har undersøkt Lidenskap, Grit og Mindset i en arbeidslivssammenheng. I teori og drøfting er det derfor anvendt funn fra forskning på utvalg som nødvendigvis ikke er naturlig sammenlignbare med utvalget i denne studien – dette gjelder f.eks studenter, atleter og andre forskningsgrupper. Selv om denne forskningen ikke nødvendigvis er direkte overførbare til en arbeidslivssammenheng, bidrar den med viktig innsikt i konseptene, forholdet mellom de og deres innvirkning på individuell utvikling og prestasjon. Oppsummert kreves det mer fremtidig forskning på disse konseptene i arbeidsliv og organisasjoner, gitt deres viktige implikasjoner for ansatt- og organisatorisk prestasjon og effektivitet.

**5.4.2.2 Manglende inkludering av det kulturelle perspektivet.** Det er flere faktorer som er relevante i sammenheng med studier på Lidenskap, Grit og Mindset, noe som krever at det

blir gjort noen avgrensninger. En av disse var å utelukke eventuell innvirkning av nasjonale kulturer.

Det totale utvalget bestod av deltakere/inviterte fra 11 ulike land. Selv om majoriteten var norske er dette faktumet likevel av interesse, særlig i lys av at (a) de ulike fasettene av Grit er tenkt å ha varierende effekt avhengig av kulturell bakgrunn (Datu et al., 2016) og (b) lidenskap argumenteres å være viktigere i individualistiske- enn kollektivistiske kulturer (Tsai, 2021). Dette er et annet tema for fremtidig forskning, spesielt med tanke på at flere bedrifter har mål om mangfold og inkludering på tvers av kulturer.

### **5.5 Videre forskning**

Oppsummert vil studien, til tross for visse begrensninger, bidra til å sette søkelys på områder og temaer med behov for videre forskning. Spesielt gjelder dette forskning på Lidenskap, Grit og Mindset i en organisatorisk/arbeidslivssammenheng. Dette inkluderer forskning på Lidenskap, Grit og Mindset isolert sett og deres forhold på tvers av ulike grupper, men også utvidet forskning på konseptene sett i sammenheng med organisasjonskultur og ledelse.

Det er særlig viktig med økt empirisk forskning med større utvalg. Dette vil kunne bidra til at det satses på å utvikle praksiser og intervensjoner med hensikt i å fostre- og opprettholde disse sentrale konseptene også i arbeidslivet. Fra et vitenskapelig perspektiv vil det følgelig ha interesse å kunne observere eventuelle effekter og nytteverdi ved slike praksiser og intervensjoner både på kortere og lengre sikt.

## 6. Konklusjon

Studien ønsket å undersøke Grit, Mindset og Lidenskap i en arbeidslivssetting, med videre praktiske implikasjoner for ledelse og organisasjonskultur. Dette inkluderte hvilke forhold man observerte mellom konseptene-, samt i hvilken grad man observerte forskjeller i konseptene mellom kjønn, ulike roller- (leder/ansatt) og antall år som ansatt i bedriften. Korrelasjonsanalysene avdekket lave til fraværende korrelasjoner på tvers av de ulike gruppene, for utenom moderate korrelasjoner i forholdene Grit-Mindset og Grit-Lidenskap blant de mannlige deltakerne og i gruppen ledere. Videre avslørte T-testen at det var ingen signifikante forskjeller blant noen av de aktuelle gruppene, noe som tyder på – i mitt utvalg – at Lidenskap, Grit eller Mindset ikke var betinget av verken kjønn eller rollen man hadde i bedriften. Antall år man var ansatt i bedriften hadde heller ingen signifikant innvirkning på rapporterte skårer, som vist av en multivariat analyse. Oppgaven har drøftet ulike forklaringsmoment til funnene i studien, inkludert videre praktiske implikasjoner for ledelse og en organisasjonskultur som promoterer- og opprettholder Lidenskap, Grit og Growth Mindset hos ansatte. Samtlige funn må ses i lys av nevnte begrensinger som kan kontrolleres for i fremtidige studier.

Helhetlig har studien fremhevet interessante- og viktige funn som kan bidra med økt innsikt på konseptene i en arbeidslivssetting. Som oppgaven og eksisterende litteratur presiserer, er det viktig med ytterligere forskning på denne tematikken. Dette inkluderer å utvikle- og implementere intervensjoner og praksiser med hensikt i å øke konseptene, slik at man kan måle effekter av disse og ta ut det fulle potensialet av Lidenskap, Grit og Growth Mindset i arbeidslivet.

## 7. Kildehenvisning

- Aarts, H., Gollwitzer, P. M., & Hassin, R. R. (2004). Goal Contagion: Perceiving Is for Pursuing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(1), 23-37.  
doi:10.1037/0022-3514.87.1.23
- Aditomo, A. (2015). Students' Response to Academic Setback:" Growth Mindset" as a Buffer against Demotivation. *International Journal of Educational Psychology*, 4(2), 198-222. <http://dx.doi.org/10.17583/ijep.2015.1482>
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of management journal*, 42(5), 507-525.  
<https://doi.org/10.5465/256973>
- Akin, A., & Arslan, S. (2014). The relationships between achievement goal orientations and grit. *Egitim ve Bilim*, 39(175). DOI: 10.15390/EB.2014.2125
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *LifeScience Journal*, 14(5), 12-16. doi: 10.7537/marslsj140517.03
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (2.utg.). SAGE Publications Ltd.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). (7<sup>th</sup> ed.). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of personality and social psychology*, 63(4), 596 –612. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.4.596>
- Aswini, S., & Deb, A. (2017). Flourishing among postgraduate students: the role of resilience, meaningfulness and grit. *Indian Journal of Community Psychology*, 13(1), 24-38.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A488193682/AONE?u=anon~1f1256d5&sid=googleScholar&xid=512d9d9c>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20004>



- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, M., & Dweck, C. S. (1985). The relationship of conceptions of intelligence and achievement goals to achievement-related cognition, affect and behavior. *Unpublished manuscript, Harvard University*.
- Bazelais, P., Lemay, D. J., & Doleck, T. (2016). How Does Grit Impact College Students' Academic Achievement in Science?. *European Journal of Science and Mathematics Education*, 4(1), 33-43.
- Betchen, S., Sarode, A., Pories, S., & Stein, S. L. (2021). Grit in Surgeons. *World Journal of Surgery*, 45(10), 3033-3040. <https://doi.org/10.1007/s00268-021-06222-0>
- Biddle, S. J., Wang, C. J., Chatzisarantis, N. L., & Spray, C. M. (2003). Motivation for physical activity in young people: Entity and incremental beliefs about athletic ability. *Journal of sports science*, 21(12), 973-989. DOI: 10.1080/02640410310001641377
- Black, J. E., Jones, T. A., Nelson, C. A., & Greenough, W. T. (1998). Neuronal plasticity and the developing brain. *Handbook of child and adolescent psychiatry*, 6, 31-53.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child development*, 78(1), 246-263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Blalock, D. V., Young, K. C., & Kleiman, E. M. (2015). Stability amidst turmoil: Grit buffers the effects of negative life events on suicidal ideation. *Psychiatry research*, 228(3), 781-784. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2015.04.041>
- Bonneville-Roussy, A., Lavigne, G. L., & Vallerand, R. J. (2011). When passion leads to excellence: The case of musicians. *Psychology of Music*, 39(1), 123-138. <https://doi.org/10.1177/0305735609352441>
- Bonneville-Roussy, A., Vallerand, R. J., & Bouffard, T. (2013). The roles of autonomy support and harmonious and obsessive passions in educational persistence. *Learning and Individual Differences*, 24, 22-31.
- Borowsky, R. (Ed) (1994) *Assesing Cultural Anthropology*. New York, NT: McGraw-Hill.
- Bowman, N. A., Hill, P. L., Denson, N., & Bronkema, R. (2015). Keep on truckin' or stay the course? Exploring grit dimensions as differential predictors of educational achievement, satisfaction, and intentions. *Social Psychological and Personality Science*, 6(6), 639-645. <https://doi.org/10.1177/1948550615574300>

- Boyatzis, R. E., & Van Oosten, E. (2002). Developing emotionally intelligent organizations. International Executive Development Programmes, 7th edn, London: Kogan Page Publishers
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.
- Brozo, W. G., Sulkunen, S., Shiel, G., Garbe, C., Pandian, A., & Valtin, R. (2014). Reading, gender, and engagement: Lessons from five PISA countries. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 57(7), 584-593. <https://doi.org/10.1002/jaal.291>
- Burnette, J. L. (2010). Implicit theories of body weight: Entity beliefs can weigh you down. *Personality and social psychology Bulletin*, 36(3), 410-422. <https://doi.org/10.1177/0146167209359768>
- Burnette, J. L., & Finkel, E. J. (2012). Buffering against weight gain following dieting setbacks: An implicit theory intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 721-725.
- Castles, A., Rastle, K., & Nation, K. (2018). Ending the reading wars: Reading acquisition from novice to expert. *Psychological Science in the Public Interest*, 19(1), 5-51. <https://doi.org/10.1177/1529100618772271>
- Chartrand, T. L., & Lakin, J. L. (2013). The antecedents and consequences of human behavioral mimicry. *Annual review of psychology*, 64, 285-308. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143754>
- Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management journal*, 52(1), 199-214. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36462018>
- Chiu, C. Y., Dweck, C. S., Tong, J. Y. Y., & Fu, J. H. Y. (1997). Implicit theories and conceptions of morality. *Journal of personality and social psychology*, 73(5), 923-940. doi:10.1037/0022-3514.73.5.923
- Chiu, C. Y., Hong, Y. Y., & Dweck, C. S. (1997). Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of personality and social psychology*, 73(1), 19-30. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.1.19>
- Christensen, R., & Knezek, G. (2014). Comparative measures of grit, tenacity and perseverance. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 8(1).

- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personality Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Cohen, L. G., Celnik, P., Pascual-Leone, A., Corwell, B., Faiz, L., Dambrosia, J., ... & Hallett, M. (1997). Functional relevance of cross-modal plasticity in blind humans. *Nature*, 389(6647), 180-183. <https://doi.org/10.1038/38278>
- Cramer, S. C., Sur, M., Dobkin, B. H., O'Brien, C., Sanger, T. D., Trojanowski, J. Q., ... & Vinogradov, S. (2011). Harnessing neuroplasticity for clinical applications. *Brain*, 134(6), 1591-1609. <https://doi.org/10.1093/brain/awr039>
- Credé, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 492-511. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000102>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1992: Developmental perspectives on motivation* (pp. 57–97). University of Nebraska Press.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 227-238). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_15)
- Darwin, C. R. (1869). Letter to Francis Galton. *Darwin Correspondence Project (Letter 7302)*, Cambridge.
- Datu, J. A. D., King, R. B., Valdez, J. P. M., & Eala, M. S. M. (2019). Grit is associated with lower depression via meaning in life among Filipino high school students. *Youth & Society*, 51(6), 865-876. <https://doi.org/10.1177/0044118X18760402>
- Datu, J.A.D., Valdez, J.P.M. & King, R.B.(2016). Perseverance Counts but Consistency Does Not! Validating the Short Grit Scale in a Collectivist Setting. *Curr Psychol* 35, 121–130. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9374-2>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105 –115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105 –115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85). Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_3)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2003). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Devers, A. (2015). Thinking about intelligence: How student mindsets influence academic performance. *Rising Tide*, 7(1), 1-23.
- Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of personality and social psychology*, 36(5), 451–462. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.5.451>
- DiMenichi, B. C., & Richmond, L. L. (2015). Reflecting on past failures leads to increased perseverance and sustained attention. *Journal of Cognitive Psychology*, 27(2), 180–193. <https://doi.org/10.1080/20445911.2014.995104>.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance* (Vol. 234). New York, NY: Scribner.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the short grit scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166-174. doi:10.1080/00223890802634290
- Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph at the national spelling bee. *Social Psychological & Personality Science*, 2, 174–181. <http://dx.doi.org/10.1177/1948550610385872>

- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current directions in psychological science*, 23(5), 319-325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>
- Dudai, Y. (2004). The neurobiology of consolidations, or, how stable is the engram?. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 51-86. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142050>
- Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2019). Gritting their teeth to close the sale: The positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 81–101. doi:10.1080/08853134.2018.1489726
- Dumas, T. L., & Perry-Smith, J. E. (2018). The paradox of family structure and plans after work: Why single childless employees may be the least absorbed at work. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1231-1252. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0086>
- Dweck, C. (2015). Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20-24.
- Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*, 13, 213-226.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040 –1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Dweck, C. S. (1999). Self-theories: Their role in motivation, personality and development.
- Dweck, C. S. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *American Psychologist*, 67(8), 614–622. <https://doi.org/10.1037/a0029783>
- Dweck, C. S. (2021). *Mindset: Changing the way you think to fulfill your potential*. Little, Brown Book Group.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256-273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Dweck, C. S., & Sorich, L. (1999). Mastery-oriented thinking. *Coping*, 11, 232-251.
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological science*, 14(3), 481-496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>

- Dweck, C. S., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological inquiry*, 6(4), 267-285. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0604\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0604_1)
- Dweck, C.S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Edelman, G. M. (1992). *Bright air, brilliant fire: On the matter of the mind*. Basic books.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2× 2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 501-519. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.80.3.501>
- Emmons, R. A. (1999). *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. New York: Guilford.
- Emmons, R. A. (2003). *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. Guilford Press
- Erdley, C. A., & Dweck, C. S. (1993). Children's implicit personality theories as predictors of their social judgments. *Child development*, 64(3), 863-878. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.1993.tb02948.x>
- Erdley, C. A., Loomis, C. C., Cain, K. M., & Dumas-Hines, F. (1997). Relations among children's social goals, implicit personality theories, and responses to social failure. *Developmental Psychology*, 33(2), 263–272. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.33.2.263>
- Ericsson, A., & Pool, R. (2016). *Peak: How all of us can achieve extraordinary things*. Random House.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 38(685-705), 2-2. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.038>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8), 114.
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., and Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Front. Psychol.* 5:36. doi: 10.3389/fpsyg.2014.00036
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Young, V., Tsukayama, E., Brunwasser, S. M., & Duckworth, A. L. (2016). Using wise interventions to motivate deliberate practice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(5), 728–744. <https://doi.org/10.1037/pspp0000074>.

- Fernet, C., Lavigne, G. L., Vallerand, R. J., Austin, S. (2014). Fired up with passion: Investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers. *Work and Stress*, 28, 270-288. doi:[10.1080/02678373.2014.935524](https://doi.org/10.1080/02678373.2014.935524)
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage. ISBN: 978-1-4462-4917-8
- Flaming, N., & Granato, I. R. (2017). Personality and gender: Grit differences in undergraduates. In *Southwestern Psychological Association conference*. Oklahoma: Oklahoma City University
- Fleming, D. E., Askew, M. A., Artis, A. B., & Milovic, A. (2015). Reducing salesperson turnover: The roles of market orientation and grit. In *National Conference in Sales Management 2015 Proceedings* (pp. 12-14).
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233. doi:10.1037/0021-9010.83.2.218
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). “Work is my passion”: The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 27-40.  
<https://doi.org/10.1002/cjas.170>
- Frontini, R., Sigmundsson, H., Antunes, R., Silva, A. F., Lima, R., & Clemente, F. M. (2021). Passion, grit, and mindset in undergraduate sport sciences students. *New Ideas in Psychology*, 62, 100870. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100870>
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. Macmillan and Company.
- Garcia, S. K. (2007). Developing social network propositions to explain large-group intervention theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 341–358. <https://doi.org/10.1177/1523422307304100>
- Garcia, S. K. (2007). Developing social network propositions to explain large-group intervention theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 341–358. <https://doi.org/10.1177/1523422307304100>
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321-332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>



- Gottlieb, G. (1963). A naturalistic study of imprinting in wood ducklings (Aix sponsa). *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 56(1), 86–91. <https://doi.org/10.1037/h0046285>
- Gottlieb, G. (1992). Individual development and evolution: The genesis of novel behavior. New York: Oxford University Press.
- Gottlieb, G. (1998). Normally occurring environmental and behavioral influences on gene activity: from central dogma to probabilistic epigenesis. *Psychological review*, 105(4), 792-802. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.105.4.792-802>
- Gottlieb, G. (2007). Probabilistic epigenesis. *Developmental science*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7687.2007.00556.x>
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 6(2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Grimm, P. (2010). Social desirability bias. *Wiley international encyclopedia of marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Grissom, J. A., Viano, S. L., & Selin, J. L. (2016). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241-251. <https://doi.org/10.1111/puar.12435>
- Grossman, A. W., Churchill, J. D., McKinney, B. C., Kodish, I. M., Otte, S. L., & Greenough, W. T. (2003). Experience effects on brain development: possible contributions to psychopathology. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 44(1), 33-63. <https://doi.org/10.1111/1469-7610.t01-1-00102>
- Hagel, J, Brown, JS, Ranjan, A, Byler, D (2014) Passion at Work. Deloitte University Press.
- Halliday, L., Walker, A., Vig, S., Hines, J., and Brecknell, J. (2016). Grit and burnout in UK doctors: a cross-sectional study across specialties and stages of training. *Postgrad. Med. J.* 93, 389–394. doi: 10.1136/postgradmedj-2015-133919
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Henderson, V. L., & Dweck, C. S. (1990). Motivation and achievement. In S. S. Feldman & G. R. Elliott (Eds.), *At the threshold: The developing adolescent* (pp. 308–329). Harvard University Press.



- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: pinpointing what ails the organization. *Organizational dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Herzberg, F. I. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human (Rev.)*. Salt Lake City, UT: Olympus.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: JohnWiley & Sons.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 219-223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00578.x>
- Hill, P. L., Burrow, A. L., & Bronk, K. C. (2016). Persevering with positivity and purpose: An examination of purpose commitment and positive affect as predictors of grit. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 257-269. DOI 10.1007/s10902-014-9593-5
- Hill, P. L., Burrow, A. L., and Bronk, K. C. (2014). Persevering with positivity and purpose: an examination of purpose commitment and positive affect as predictors of grit. *J. Happiness Stud.* 17, 257–269. doi: 10.1007/s10902-014-9593-5
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Hochanadel, A., & Finamore, D. (2015). Fixed and growth mindset in education and how grit helps students persist in the face of adversity. *Journal of International Education Research (JIER)*, 11(1), 47-50. <https://doi.org/10.19030/jier.v11i1.9099>
- Hodge, B., Wright, B., & Bennett, P. (2018). The Role of Grit in Determining Engagement and Academic Outcomes for University Students. *Research in Higher Education*, 59(4), 448-460. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9474-y>
- Hodge, B., Wright, B., and Bennett, P. (2017). The role of grit in determining engagement and academic outcomes for university students. *Res. Higher Educ.* 59:448. doi: 10.1007/s11162-017-9474-y
- Holland, P. W. (1986). Statistics and causal inference. *Journal of the American statistical Association*, 81(396), 945-960.
- Holroyd, C. B., & Yeung, N. (2012). Motivation of extended behaviors by anterior cingulate cortex. *Trends in cognitive sciences*, 16(2), 122-128. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2011.12.008>

- Hong, Y.-Y. (1994). Predicting trait versus process inferences: The role of implicit theories. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 55(6-B), 2436.
- Hong, Y. Y., Chiu, C. Y., Dweck, C. S., & Sacks, R. (1997). Implicit theories and evaluative processes in person cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(3), 296-323. <https://doi.org/10.1006/jesp.1996.1324>
- Hong, Y.-y., Chiu, C.-y., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588–599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.588>
- Jachimowicz, J. M., Wihler, A., Bailey, E. R., & Galinsky, A. D. (2018). Why grit requires perseverance and passion to positively predict performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(40), 9980-9985. <https://doi.org/10.1073/pnas.1803561115>
- Jaeger, B., Freeman, S., Whalen, R., & Payne, R. (2010, June). Successful students: Smart or tough?. In *2010 Annual Conference & Exposition* (pp. 15-1143). DOI: 10.18260/1-2—16281
- Jang, D. H., & Kim, S. L. (2019). The effects of early childhood teachers' job stress and grit on their turnover intention. *The Journal of the Convergence on Culture Technology (JCCT)*, 5(1): 177-183. <https://doi.org/10.17703/JCCT.2019.5.1.177>
- Jeong, J. Y., Seo, Y. S., Choi, J. H., Kim, S. H., Lee, M. S., Hong, S. H., & Park, D. E. (2019). The influence of grit on turnover intention of university hospital nurses: The mediating effect of job involvement. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(2), 181. doi.org/10.4040/jkan.2019.49.2.181
- Jin, B., & Kim, J. (2017). Grit, basic needs satisfaction, and subjective well-being. *Journal of Individual Differences*, 38(1), 29–35. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000219>
- Jones, T. L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Jordan, S. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Wright, T. A. (2019). Toward a work motivation conceptualization of grit in organizations. *Group & Organization Management*, 44(2), 320-360. <https://doi.org/10.1177/1059601119834093>
- Kandel, E. R. (2001). The molecular biology of memory storage: a dialogue between genes and synapses. *Science*, 294(5544), 1030-1038. DOI: [10.1126/science.1067020](https://doi.org/10.1126/science.1067020)

- Kannangara, C. S., Allen, R. E., Waugh, G., Nahar, N., Khan, S. Z. N., Rogerson, S., & Carson, J. (2018). All that glitters is not grit: Three studies of grit in university students. *Frontiers in psychology*, 9, 1539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01539>
- Karabenick, S. A. (2003). Seeking help in large college classes: A person-centered approach. *Contemporary educational psychology*, 28(1), 37-58. [https://doi.org/10.1016/S0361-476X\(02\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0361-476X(02)00012-7)
- Kasimatis, M., Miller, M., & Marcussen, L. (1996). The effects of implicit theories on exercise motivation. *Journal of Research in Personality*, 30(4), 510-516. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1996.0037>
- Keesey, S., Schaefer, A., Loy, M., & Allen, C. J. (2018). Developing growth mindset and grit in preservice teachers. *Kentucky Teacher Education Journal: The Journal of the Teacher Education Division of the Kentucky Council for Exceptional Children*: 5(1), 3.
- Kleim, J. A., & Jones, T. A. (2008). Principles of experience-dependent neural plasticity: implications for rehabilitation after brain damage. [https://doi.org/10.1044/1092-4388\(2008/018\)](https://doi.org/10.1044/1092-4388(2008/018))
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. *Journal of personality and social psychology*, 93(1), 49–64. DOI: 10.1037/0022-3514.93.1.49
- Kroll, M. D. (1988). Motivational orientations, views about the purpose of education, and intellectual styles. *Psychology in the Schools*, 25(3), 338-343. [https://doi.org/10.1002/1520-6807\(198807\)25:3<338::AID-PITS2310250316>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/1520-6807(198807)25:3<338::AID-PITS2310250316>3.0.CO;2-5)
- Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(4), 255-265. <https://doi.org/10.1111/jasp.12209>
- Levy, S. R., & Dweck, C. S. (1999). The impact of children's static versus dynamic conceptions of people on stereotype formation. *Child Development*, 70(5), 1163-1180. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00085>

- Levy, S. R., Stroessner, S. J., & Dweck, C. S. (1998). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1421-1436. doi:10.1037/0022-3514.74.6.1421
- Locke, EA & Latham, GP (Eds.).(2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.
- Loftesnes, J. M., Grassini, S., Hagerup, A. C., Dybendal, B. H., & Sigmundsson, H. (2021). Football: Exploring passion, grit and mindset in elite and junior players. *New Ideas in Psychology*, 63, 100899. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100899>
- Lozano-Jiménez JE, Huéscar E and Moreno-Murcia JA (2021) From Autonomy Support and Grit to Satisfaction With Life Through Self-Determined Motivation and Group Cohesion in Higher Education. *Front. Psychol.* 11:579492. doi: 10.3389/fpsyg.2020.579492
- Lucas, G. M., Gratch, J., Cheng, L., & Marsella, S. (2015). When the going gets tough: Grit predicts costly perseverance. *Journal of Research in Personality*, 59, 15-22. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.08.004>
- Luria, G. (2008). Climate strength—How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 42-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.004>
- Macnamara, B. N., & Rupani, N. S. (2017). The relationship between intelligence and mindset. *Intelligence*, 64, 52-59. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2017.07.003>
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of sports science*, 21(11), 883-904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601-646. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>
- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social cognitive and affective neuroscience*, 1(2), 75-86, <https://doi.org/10.1093/scan/nsi013>
- Marsh, H. W., Vallerand, R. J., Lafrenière, M. A. K., Parker, P., Morin, A. J., Carbonneau, N., ... & Paquet, Y. (2013). Passion: Does one scale fit all? Construct validity of two-

- factor passion scale and psychometric invariance over different activities and languages. *Psychological assessment*, 25(3), 796. <https://doi.org/10.1037/a0032573>
- Mathisen, G. (2006). Teorier om læring av motoriske ferdigheter: utvikling og konsekvenser.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2017). Got resources? A multi-sample constructive replication of perceived resource availability's role in work passion–job outcomes relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147-164. DOI 10.1007/s10869-016-9441-1
- McGinley, S., Mattila, A. S., & Self, T. T. (2020). Deciding to stay: A study in hospitality managerial grit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 858-869. <https://doi.org/10.1177/1096348020909537>
- McGregor, J. (2016), “Why Angela Duckworth Thinks ‘Gritty’ Leaders Are People to Emulate,” <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/05/12/why-angela-duckworth-thinks-gritty-leaders-are-people-to-emulate>
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8)
- Merriam-Webster, Inc. (2022). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/noncognitive>
- Merriam-Webster, Inc. (2022). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/adjustment>
- Merriam-Webster, Inc. (2022). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/identity>
- Mittiness, C. R., Cardon, M. S., & Sudek, R. (2010). The importance angels place on passion when making investment decisions: Why does it matter to some and not all angels?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(2), 2.
- Molden, D. C., Plaks, J. E., & Dweck, C. S. (2006). “Meaningful” social inferences: Effects of implicit theories on inferential processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(6), 738-752. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.11.005>
- Monfils, M. H., Plautz, E. J., & Kleim, J. A. (2005). In search of the motor engram: motor map plasticity as a mechanism for encoding motor experience. *The Neuroscientist*, 11(5), 471-483. <https://doi.org/10.1177/1073858405278015>
- Moser, J. S., Schroder, H. S., Heeter, C., Moran, T. P., & Lee, Y. H. (2011). Mind your errors: Evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror

- adjustments. *Psychological science*, 22(12), 1484-1489.  
<https://doi.org/10.1177/0956797611419520>
- Mosewich, A. D., Dunn, J. G., Causgrove Dunn, J., & Wright, K. S. (2021). Domain-specific grit, identity, and self-compassion in intercollegiate athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(2), 257–272. <https://doi.org/10.1037/spy0000267>
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 33-52. doi:10.1037/0022-3514.75.1.33
- Muenks, K., Wigfield, A., Yang, J. S., and O’Neal, C. R. (2016). How true is grit? Assessing its relations to high school and college students’ personality characteristics, self-regulation, engagement, and achievement. *J. Educ. Psychol.* 109, 599–620. doi: 10.1037/edu0000153
- Muenks, K., Yang, J. S., & Wigfield, A. (2017). Associations between grit, motivation, and achievement in high school students. *Motivation Science*, 4(2), 158–176. <https://doi.org/10.1037/mot0000076>
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization’s lay theory shapes people’s cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 283-296. <https://doi.org/10.1177/0146167209347380>
- Musumari, P. M., Tangmunkongvorakul, A.,. Grit is associated with lower level of depression and anxiety among university students in Chiang Mai, Thailand: A cross-sectional study. *PloS one*, 13(12), e0209121. doi: 10.1371/journal.pone.0209121
- Myers, C. A., Wang, C., Black, J. M., Bugescu, N., & Hoeft, F. (2016). The matter of motivation: Striatal resting-state connectivity is dissociable between grit and growth mindset. *Social cognitive and affective neuroscience*, 11(10), 1521-1527. DOI: [10.1093/scan/nsw065](https://doi.org/10.1093/scan/nsw065)
- Naiemaha, S. U., AAS, A., & Ruswahidac, I. R. (2019). The Relationship between Organizational Commitment, Employee Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidences in the Malaysian Hospitality Sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(13), 473-482.
- Ng, B. (2018). The neuroscience of growth mindset and intrinsic motivation. *Brain sciences*, 8(2), 20. doi: [10.3390/brainsci8020020](https://doi.org/10.3390/brainsci8020020)
- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 599–612. <https://doi.org/10.1177/0146167207312960>

- Ortner, S. B. (1984). Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative studies in society and history*, 26(1), 126-166. doi:10.1017/S0010417500010811
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 643–676). John Wiley & Sons, Inc..
- Oxford University Press. (2022). <https://en.oxforddictionaries.com/definition/passion>.
- Park, D., Tsukayama, E., Yu, A., & Duckworth, A. L. (2020). The development of grit and growth mindset during adolescence. *Journal of Experimental Child Psychology*, 198, 104889. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2020.104889>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P., & Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 145-150. <https://doi.org/10.1002/job.1902>
- Peterson, S. J., Gerhardt, M. W., & Rode, J. C. (2006). Hope, learning goals, and task performance. *Personality and individual differences*, 40(6), 1099-1109. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.11.005>
- Plaks, J. E., Stroessner, S. J., Dweck, C. S., & Sherman, J. W. (2001). Person theories and attention allocation: Preferences for stereotypic versus counterstereotypic information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 876–893. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.876>
- Rego, A., Cavazotte, F., Cunha, M. P. E., Valverde, C., Meyer, M., & Giustiniano, L. (2021). Gritty leaders promoting employees' thriving at work. *Journal of Management*, 47(5), 1155-1184. <https://doi.org/10.1177/0149206320904765>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Robins, R. W., & Pals, J. L. (2002). Implicit self-theories in the academic domain: Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and identity*, 1(4), 313-336. <https://doi.org/10.1080/15298860290106805>



- Rojas, J. P., Reser, J. A., Usher, E. L., & Toland, M. D. (2012). Psychometric properties of the academic grit scale. *Lexington: University of Kentucky*.
- Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2018). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work–family enrichment and thriving. *Journal of Management*, *44*(4), 1678-1702.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315618013>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Rydell, R. J., Hugenberg, K., Ray, D., & Mackie, D. M. (2007). Implicit theories about groups and stereotyping: The role of group entitativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *33*(4), 549-558.<https://doi.org/10.1177/0146167206296956>
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, *6*(4), 377-393.  
<https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Sala, G., & Gobet, F. (2017). Does far transfer exist? Negative evidence from chess, music, and working memory training. *Current directions in psychological science*, *26*(6), 515-520. <https://doi.org/10.1177/0963721417712760>
- Salanova, M, Agut, S, Peiró, JM (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* *90*: 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2nd edition Jossey-Bass. *San Francisco, CA*.



- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schellenberg, B. J., Bailis, D. S., & Mosewich, A. D. (2016). You have passion, but do you have self-compassion? Harmonious passion, obsessive passion, and responses to passion-related failure. *Personality and Individual Differences*, 99, 278-285. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.003>
- Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life* (pp. 65–99). New York: McGraw-Hill.
- Schmidt, F. T., Fleckenstein, J., Retelsdorf, J., Eskreis-Winkler, L., & Möller, J. (2017). Measuring grit. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000407>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational climate research. *The handbook of organizational culture and climate*, 29, 12169-012
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462–470. doi:10.1037/0021-9010.83.3.462
- Scott, M. J., & Ghinea, G. (2013). On the domain-specificity of mindsets: The relationship between aptitude beliefs and programming practice. *IEEE Transactions on Education*, 57(3), 169-174. doi: 10.1109/TE.2013.2288700.
- Sellers, K., Riley, M., Denny, D., Rogers, D., Havener, J. M., Rathbone, T., & Gomez-Di Cesare, C. (2019). Retention of nurses in a rural environment: The impact of job satisfaction, resilience, grit, engagement, and rural fit. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 19(1), 4–42. <https://doi.org/10.14574/ojrnhc.v19i1.547>

- Shamshirian, S., Halldorsson, V., & Sigmundsson, H. (2021). Passion, grit and mindset of Iranian wrestlers: A socio-psychological approach. *New Ideas in Psychology*, 62, 100871. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100871>
- Sharkey, C. M., Bakula, D. M., Gamwell, K. L., Mullins, A. J., Chaney, J. M., & Mullins, L. L. (2017). The role of grit in college student health care management skills and health-related quality of life. *Journal of pediatric psychology*, 42(9), 952-961. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/jsx073>
- Shechtman, N., DeBarger, A. H., Dornsife, C., Rosier, S., & Yarnall, L. (2013). Promoting grit, tenacity, and perseverance: Critical factors for success in the 21st century. *Washington, DC: US Department of Education, Department of Educational Technology*, 1, 1-107.
- Sigmundsson, H. Haga, M. (Red.) (2020). *Ekspertise: Utvikling av kunnskap og ferdigheter*. Fagbokforlaget.
- Sigmundsson, H., Guðnason, S., & Jóhannsdóttir, S. (2021). Passion, grit and mindset: Exploring gender differences. *New Ideas in Psychology*, 63, 10087. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100878>
- Sigmundsson, H., Haga, M., & Hermundsdottir, F. (2020a). Passion, grit and mindset in young adults: Exploring the relationship and gender differences. *New Ideas in Psychology*, 59, 100795. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2020.100795>
- Sigmundsson, H., Haga, M., & Hermundsdottir, F. (2020b). The passion scale: Aspects of reliability and validity of a new 8-item scale assessing passion. *New Ideas in Psychology*, 56, 100745. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.06.001>
- Sigmundsson, H., Clemente, F. M., & Loftesnes, J. M. (2020c). Passion, grit and mindset in football players. *New Ideas in Psychology*, 59, 100797. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2020.100797>
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2016). Relationship among workplace spirituality, work engagement and grit. *Journal of Business and Management*, 18(11), 21-27. DOI: 10.9790/487X-1811032127
- Singh, K., & Jha, S. D. (2008). Positive and negative affect, and grit as predictors of happiness and life satisfaction. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2), 40-45.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

- Sorich-Blackwell, L. (2001). Theories of intelligence predict motivation and achievement across the adolescent transition. *Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University*.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard business review*, 90(1), 92-99.
- Spreitzer, G., Hwang, E. B. 2019. How thriving at work matters for creating psychologically healthy workplaces: Current perspectives and implications for the new world of work. In Burke, R. J., Richardson, A. M. (Eds.), *Creating psychologically healthy workplaces*: 293-310. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN*.
- Straume, L. V. (2008). *Flow as a resource: A contribution to organizational psychology*. Tapir Academic Press.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In Cameron, K., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K., & Ishikawa, Y. (2015). Grit and work engagement: A cross-sectional study. *PloS one*, 10(9), e0137501.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0137501>
- Taberner, C., & Wood, R. E. (1999). Implicit theories versus the social construal of ability in self-regulation and performance on a complex task. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(2), 104-127. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2829>
- Tamir, M., John, O. P., Srivastava, S., & Gross, J. J. (2007). Implicit theories of emotion: affective and social outcomes across a major life transition. *Journal of personality and social psychology*, 92(4), 731 -744. doi:10.1037/0022-3514.92.4.731
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Tsai, J. L. (2021). Why does passion matter more in individualistic cultures?. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(14).<https://doi.org/10.1073/pnas.2102055118>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

- Underdahl, L., Jones-Meineke, T., & Duthely, L. M. (2018). Reframing physician engagement: An analysis of physician resilience, grit, and retention. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 243–250.  
<https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1389478>
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychological Association*, 49(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.1>
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 97-193). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42003-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42003-1)
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Series in Positive Psychology.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Le ´ onard, M.,...Marsolais, J. (2003a). Les passions de l’ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. doi:10.1037/0022-3514.85.4.756
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Fores, J. (2003b). Passion at work. *Emerging perspectives on values in organizations*, 6(8), 175-204.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 85-105.
- Vallerand, R. J., & Houliort, N. (Eds.). (2019). *Passion for work: Theory, research, and applications*. Oxford University Press.
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., . . . Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75, 505-533. doi:[10.1111/j.1467-6494.2007.00447.xz](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00447.xz)
- Valsiner, J. (2007). Gilbert Gottlieb's theory of probabilistic epigenesis: Probabilities and realities in development. *Developmental Psychobiology: The Journal of the International Society for Developmental Psychobiology*, 49(8), 832-840.  
<https://doi.org/10.1002/dev.20276>
- Von Culin, K. R., Tsukayama, E., & Duckworth, A. L. (2014). Unpacking grit: Motivational correlates of perseverance and passion for long-term goals. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 306-312. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898320>

- Wallace, J. C., Popp, E., & Mondore, S. (2006). Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation. *Journal of applied psychology, 91*(3), 681-688. doi:10.1037/0021-9010.91.3.681
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal, 37*(4), 932-956.  
<https://doi.org/10.5465/256605>
- Warr, P. (1999). Well-Being and the Workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610443258.24>
- Weisskirch, R. S. (2018). Grit, self-esteem, learning strategies and attitudes and estimated and achieved course grades among college students. *Current Psychology, 37*(1), 21-27.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-016-9485-4>
- Werner, J. M. (2021). *Human resource development: talent development*. Cengage Learning.
- Werner, J., DeSimone, L. R. (2011). *Human resource development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Whitehurst, J. (2016). How to build a passionate company. *Harvard Business Review*.
- Wilson, E. O. (Ed.). (2006). *From so simple a beginning: The four great books of Charles Darwin*. W W Norton & Co.
- Wiltgen, B. J., Brown, R. A., Talton, L. E., & Silva, A. J. (2004). New circuits for old memories: the role of the neocortex in consolidation. *Neuron, 44*(1), 101-108.  
<https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.015>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yan, V. X., Thai, K. P., & Bjork, R. A. (2014). Habits and beliefs that guide self-regulated learning: do they vary with mindset?. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 3*(3), 140-152. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2014.04.003>
- Zhao, W., & Dweck, C. S. (1994). Implicit theories and vulnerability to depression-like responses. Columbia University. *Unpublished manuscript*.
- Zhao, Y., Niu, G., Hou, H., Zeng, G., Xu, L., Peng, K., & Yu, F. (2018). From growth mindset to grit in Chinese schools: The mediating roles of learning motivations. *Frontiers in Psychology, 2007*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02007>

- Zohar D, Hofmann DH. (2012). Organizational culture and climate. In *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. SWJ Kozlowski. Oxford, UK: Oxford Univ. Press.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85(4), 587-596. doi:10.1037/0021-9010.85.4.587
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616 -628. doi:10.1037/0021-9010.90.4.616
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of applied psychology*, 93(4), 744-757. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>



## Appendiks

### Appendiks A: Internmail sendt til deltakere

Dear P&O colleagues,

This is to invite the P&O community to participate in a research initiative on the concepts **Grit, Passion and Growth Mindset**.

The research is driven by a Masters student from the Norwegian University of Science and Technology (NTNU). We encourage you all to contribute by spending 5 – 7 minutes on a short questionnaire that is provided through the link below:

**Survey link:** <https://nettskjema.no/a/214955>

**Deadline: Friday 26<sup>th</sup> November**

#### **Relevance to transformation and change**

Adaptability is a critical success factor during periods of transformation and systemic change. It allows us to be faster and better at learning, and it orients us toward the opportunities ahead, not just the challenges.

Concepts like Grit and Growth Mindset are of particular importance for adaptability, “Change readiness” and for upskilling/reskilling of our employees.

Many are somewhat familiar with these concepts, and we believe that we as a P&O team will benefit from an even deeper understanding of the single concepts and how they “play together”.

#### **Insight and learning**

The analysis will provide us with insights and indications on how Grit, Passion and Growth Mindset is manifested in the global P&O team. These insights will be shared and we will provide a short learning session to dig deeper and explore the more detailed facets of the concepts. We will also get some ideas on how Grit and Growth mindset can be supported and developed in the organization.

#### **High response rate = more reliable results**

It's not mandatory to participate in this research. We do however encourage you to take part, as this will strengthen the validity of the results.

All responses will be treated confidentially by the student and NTNU. No one from Aker Solutions or any other third party will be provided with or will have access to your individual answers.

## **Appendiks B: Oppsett av spørreundersøkelse**

### **Passion, Grit and Mindset in the workplace: implications for leadership and organizational culture**

To go directly to the questionnaire, scroll to the bottom of the page, confirm your consent and click "Next page"

.....

#### **General information about the research project**

The purpose of this research is to examine Passion, Grit and Mindset in the workplace. This involves examining the relationship between the concepts and further analysis on the impact of gender and the number of years employed in the company. The resulting data will be used to explore what implications it may have for leadership and the organizational culture, in particular with a view to supporting and developing these concepts to the benefit of the individual and the company.

#### **Responsibilities and data handling**

NTNU: The Norwegian University of Science and Technology is the institution responsible for the project. Professor Hermundur Sigmundsson is the responsible supervisor for the research. They will have access to the data collected. No other external, unauthorized persons are able to access the data submitted in the survey. The same applies to the company you work for. They will get access to the overall research findings but no data that can be traced back to individuals.

#### **What does participation involve for you?**

If you choose to take part in the research, you fill in the survey on the next pages. The survey includes three measurement instruments – The Passion Scale, The Grit-S Scale and The Implicit Theory of Intelligence Scale. The survey instruments contain 8 statements each. The response alternatives ranges from "1 = Strongly disagree" to "5 = Strongly agree". Please select the response that is the most accurate to you.

#### **Participation is voluntary**

Participation in the project is voluntary. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

#### **Where can I find out more?**

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

NTNU:Norwegian University of Science via Hermundur Sigmundsson by email: [hermundur.sigmundsson@ntnu.no](mailto:hermundur.sigmundsson@ntnu.no) or by phone 735 906 17

Student by email: [ajohanness1@hotmail.com](mailto:ajohanness1@hotmail.com) or by phone +47 469 620 79

Yours sincerely,

Student

Andrea Johannessen



## Samtykkeskjema

### Consent form \*

I have received and understood information about the project: "Passion, Grit and Mindset in the workplace: implications for leadership and organizational culture" and have been given the opportunity to ask questions.

I give consent to participate in an online survey:

Agree

Disagree

## Tabell B1: Spørreundersøkelse for å etablere demografisk data, rolle- og antall år i bedriften

### Demographic data \*

Male

Female

Other

### Role in the organization \*

Manager (line manager, project manager/director or other managerial role)

Employee/individual contributor

### Number of years employed in the organization \*

0-3 years

4-6 years

6-9 years

10+ years

## Introduksjon til spørreundersøkelse

The survey includes three measurement instruments – The Passion Scale, The Grit-S Scale and Implicit Theory of Intelligence Scale. The survey contains 8 statements each. The response alternatives ranges from “1 = Strongly disagree” to “5 = Strongly agree”. Select the response that is the most accurate to you as it applies to you in a work related context.

### Tabell B2: Spørreundersøkelse (Lidenskap)

#### The Passion Scale

	1. Strongly disagree	2. Disagree	3. Neither agree nor disagree	4. Agree	5. Strongly agree	Tabell
1. I have an area/theme/skill I am really passionate for *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. I would like to use much time to become good in that area/theme /skill *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. I think I could be an expert in one area/theme/skill *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. I have enough passion to become very good in the area/theme /skill I like *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. I work hard enough to fulfill my goals *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. I have a burning passion for some area/theme/skill *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. I use a lot of time on the area/theme/skill I like *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. My passion is important to me *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### B3:Spørreundersøkelse (Grit)

#### Grit-S Scale

	1. Strongly disagree	2. Disagree	3. Neither agree nor disagree	4. Agree	5. Strong agree
1. New ideas and initiatives sometimes distract me from previous ones. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Setbacks do not discourage me. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. I have been obsessed with a certain idea or initiative for a short time, but later lost interest. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. I am a hard worker. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. I often set a goal, but later choose to pursue a different one. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. I have difficulty maintaining my focus on initiatives that take more than a few months to complete. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. I finish whatever I begin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. I am diligent. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tabell B4: Spørreundersøkelse (Mindset)

### Theories of Intelligence Scale (ITIS)

	1. Strongly disagree	2. Disagree	3. Neither agree nor disagree	4. Agree	5. Strongly agree
1. You have a certain amount of intelligence, and you cannot really do much to change it. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Your intelligence is something about you that you cannot change very much. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. No matter who you are, you can significantly change your intelligence level. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. To be honest, you cannot really change your basic intelligence. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. You can always substantially change how intelligent you are. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. You can learn new things, but you cannot really change your basic intelligence. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. No matter how much intelligence you have, you can always change it quite a bit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. You can change your basic intelligence level considerably. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

