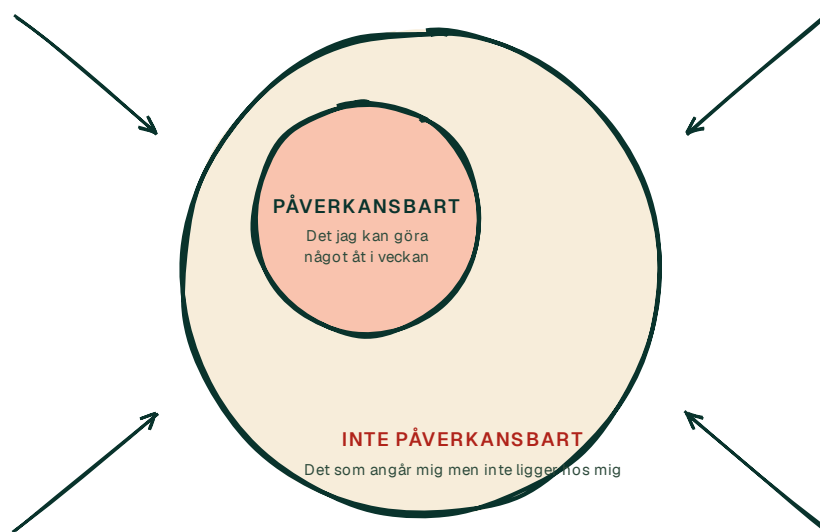


Påverkanscirklarna

Var energin läggs avgör om utrymmet växer eller krymper

THEORVAR

COVEY, 1989



Figur 1. Den yttre cirkeln rymmer allt som angår mig. Den inre rymmer det jag faktiskt kan göra något åt. Pilarna utifrån är allt som trycker på: omvärlden, beslut jag inte varit med om, andras beteende.

Vem som ritade den

Stephen Covey (1932–2012) var amerikansk författare och lärare i organisation och ledarskap. Cirkarna presenterades 1989 i *The 7 Habits of Highly Effective People* som en illustration till den första vanan, att vara proaktiv. Covey byggde på ett äldre begrepp inom psykologin, kontrollokus, som **Julian Rotter** formulerade 1966: i vilken grad en människa upplever att det som händer henne beror på henne själv eller på yttre krafter.

Så fungerar modellen

Allt en människa bryr sig om ryms i den yttre cirkeln: konjunkturen, koncernens beslut, hur kollegan uppför sig, vad som skrivs om branschen. En del av det ligger också i den inre cirkeln, alltså inom räckhåll för vad hon själv kan göra. Modellen säger ingenting om att den yttre cirkeln vore oviktig. Den handlar om var energin hamnar.

- **Lägger jag energin i den inre cirkeln** blir jag efter hand mer kompetent, mer betrodd och tillfrågad om fler saker. Cirkeln växer.
- **Lägger jag energin i den yttre cirkeln** går tiden till att analysera, förklara och beklaga sådant jag inte råår över. Handlingskraften i mitten hinner inte användas, och cirkeln krymper.

Det praktiskt användbara är att sortera. Ta en fråga som tynger och dela den i två delar: den del jag kan göra något åt i veckan som kommer, och den del jag bara kan förhålla mig till. Den andra delen försvinner inte, men den slutar dra energi när den har fått ett eget namn.

I en ledningsgrupp

Samma sortering fungerar på gruppnivå och är ofta nyttigare där. En ledningsgrupp som ägnar större delen av mötestiden åt koncernens beslut, marknaden och andra avdelningar arbetar i sin yttre cirkel. Frågan att ställa är enkel och obekväm: vad av det vi pratat om den senaste timmen ligger inom vårt eget mandat?

Vad modellen inte säger

Covey är författare, inte forskare, och cirkelarna är inte prövade. Det som har stöd är den underliggande tanken: människor med inre kontrollokus rapporterar högre välbefinnande och något bättre prestation, även om sambanden är måttliga och riktningen inte är klarlagd. Modellens svaghet är att den lätt blir ett sätt att lägga ansvaret på den enskilde. Om arbetsbelastningen är ohållbar eller organisationen dysfunktionell är det inte den anställdas cirkel som ska växa, det är förhållandena som ska ändras. Använd modellen för att frigöra handlingskraft, inte för att avfärda befogad kritik som något som ligger utanför någons cirkel.

En fråga att ta med

Vad av det som tyngde dig i förra veckan låg faktiskt i den inre cirkeln?

Källor. Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press. · Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.