STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



ROLI

TË DËGJOSH: ÇFARË MERR TJETRI ME VETE

Me çfarë lidhet dëgjimi i menaxherit në punë, sa e fortë është vërtet prova, tri pjesët e dëgjimit të mirë, pse një bisedë mund të prishet nga ajo që ndodh pas saj, dhe një kartë për vazhdimin.

66 nga 81

histori për të qenë i dëgjuar ose jo në punë ishin për një punonjës që përpiqej të bënte punë të mirë: një ide, një shqetësim, një sugjerim.

KRIZ, KLUGER & LYDDY, 2021

BRENDA

TEMA KRYESORE
Me çfarë lidhet dëgjimi
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
81 histori nga një bankë
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Karta e vazhdimit
FAQE 08

NR. 101 · ROLI

Në këtë numër

Shumica e asaj që mëson një menaxher ka të bëjë me të folurin: të prezantosh, të vendosësh, të japësh feedback. Dëgjimi trajtohet si diçka që të gjithë e dinë. Ky numër pyet çfarë ndryshon në të vërtetë dëgjimi i menaxherit, për atë që flet dhe për punën, dhe çfarë duhet të shohë ai që flet para se të ndihet i dëgjuar.

Në 664 efekte, ndjenja se të dëgjojnë në punë shkonte bashkë me rezultate më të mira, mbi të gjitha me cilësinë e marrëdhënies (0,51). Tri të katërtat e të dhënave ishin vetëvlerësime; me burime të tjera lidhja është më e dobët, por mbetet. Dëgjimi i mirë ka tri pjesë: vëmendjen, kuptimin dhe pranimin. Në 81 histori nga një bankë, vëmendja vetëm rrallë mjaftoi: njerëzit u ndien të padëgjuar kur vazhdimi i pritur nuk erdhi kurrë. Një kartë për vazhdimin e mbyll numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Me çfarë lidhet dëgjimi

04 SHIFRAT
Sa e fortë, me ndershmëri

05 MODELI
Tri pjesët e dëgjimit të mirë

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
81 histori nga një bankë

07 SI MATET
Pyet atë që foli, jo veten

08 MJETI I NUMRIT
Karta e vazhdimit

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHET KY NUMËR

Shifra
Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë
Ku flet redaktori dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika
Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Me çfarë lidhet dëgjimi

Avraham Kluger, Herman Aguinis, Guy Itzchakov dhe kolegët mblodhën 664 efekte nga 144 mostra, gjithsej 400.020 vëzhgime, për mënyrën si lidhet ndjenja e atij që flet se e dëgjojnë me rezultatet në punë. Menaxherët ishin dëgjuesit në 36% të efekteve, shitësit në 21%. Korrelacioni mesatar ishte 0,39.

KORRELACIONI MESATAR ME DËGJIMIN E PERCEPTUAR, SIPAS LLOJIT TË REZULTATIT (2024)



Marrëdhënia përfshin besimin, pëlqimin dhe kënaqësinë me marrëdhënien; të menduarit përfshin njohurinë dhe një pamje më të ekuilibruar të një teme; ndjenjat përfshijnë kënaqësinë në punë dhe përkushtimin. Leximi i autorëve: dëgjimi mund ta ngrejë performancën kryesisht duke ndërtuar marrëdhënien.

LEXIMI YNË

Lidhja më e fortë është me vetë marrëdhënien. Njerëzit punojnë më mirë me dikë të cilit i besojnë, dhe i besojnë atij që dëgjon.

Burimi: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

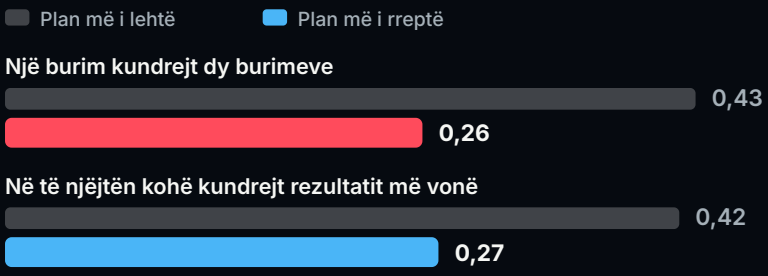
Kluger et al. (2024), meta-analizë me tri nivele, tabela 5; korrelacione të peshuara sipas mostrës, pa korrigjim për besueshmërinë. Shumica e të dhënave janë anketa në një moment, prandaj tregojnë lidhje, jo shkak. Feedback-u, ana e të folurit, është te Nr. 19.

SHIFRAT

Sa e fortë, me ndershmëri

Në 75% të efekteve një person iu përgjigj një pyetësori të vetëm si për dëgjimin, ashtu edhe për rezultatin. Kjo e fryn një korrelacion. Prandaj meta-analiza i krahasoi studimet sipas mënyrës si u matën të dyja, dhe lidhja zvogëlohet, por nuk zhduket.

KORRELACIONI MESATAR I DËGJIMIT ME REZULTATET NË PUNË, SIPAS PLANIT TË STUDIMIT (2024)



Eksperimentet, ku dëgjimi u bë qëllimisht i mirë ose i dobët, dhanë 0,39, afër anketave. Nga 30 efektet e tyre vetëm një ishte negativ, me −0,04. Autorët e vënë këtë përballë feedback-ut, ku 38% e ndërhyrjeve eksperimentale e ulën performancën, siç e përshkruan Nr. 19.

LEXIMI YNË

Edhe në leximin më të rreptë, dëgjimi nuk është një shtesë e butë. Dhe rrallë bën dëm, gjë që nuk mund të thuhet për të gjitha zakonet e drejtimit.

Burimi: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

Kluger et al. (2024), tabela 7 dhe diskutimi. Dy burime: dëgjimi dhe rezultati raportohen nga njerëz ose regjistra të ndryshëm. Rezultati më vonë: plan parashikues. Efektet me rezultate si lodhja e thellë ose sjellja e keqe ishin më të dobëta (0,17) se me ato të dëshirueshme (0,43).

MODELI

Tri pjesët e dëgjimit të mirë

Guy Itzchakov dhe Jennifer Grau e përshkruajnë një përvojë të mirë dëgjimi në tri pjesë: vëmendja, kuptimi dhe pranimi. Ai që flet i gjykon të treja nga sinjale të vogla, dhe meta-analiza rendit sinjalet që i thonë të kundërtën.

Vëmendja

kontakt me sy, telefoni mënjanë

tundje koke, tinguj të shkurtër

sinjal: dy punë njëherësh

Kuptimi

pyetje që sqarojnë ose konfirmojnë

të thuash prapë atë që dëgjove

sinjal: ndërrimi i temës

Pranimi

pa gjykim, edhe kur nuk pajtohesh

“Çfarë të çoi aty?” në vend të “Pse?”

sinjal: këshillë që s'e kërkoi askush

Edhe një pyetje neutrale mund të tingëllojë si gjykim nga goja e menaxherit. “E ke folur këtë me kontabilitetin?” shpesh dëgjohet si këshillë dhe dyshim; “Çfarë mund të provosh më tej?” ia lë hapin tjetër personit.

LEXIMI YNË

Ai që flet nuk e dëgjon qëllimin. Dëgjon pyetjen, shikimin nga ekrani dhe këshillën që erdhi shumë herët.

Burimet: Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022; Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

Pjesët dhe shembujt nga Itzchakov dhe Grau (2022), sinjalet e dëgjimit të dobët nga Kluger et al. (2024), të shkurtuara nga redaksia. Autorët shtojnë se studimet në terren për trajnimin e menaxherëve në dëgjim janë të pakta: dinë dy. Coaching-u është te Nr. 11.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

81 histori nga një bankë

Tiffany Kriz, Avraham Kluger dhe Christopher Lyddy intervistuan 41 punonjës të një banke amerikane për një rast kur dikush në punë pati një mundësi të rëndësishme për t'i dëgjuar, dhe e shfrytëzoi ose e humbi. Ata treguan 81 histori: 47 për t'u ndier të dëgjuar, 34 për t'u ndier të padëgjuar.

HISTORITË SIPAS ASAJ QË VENDOSI PËRFUNDIMIN, 41 PUNONJËS BANKE (2021)



Sjellja e vëmendshme në bisedë nuk i dallonte historitë. I dallonte nëse dëgjuesi e plotësoi nevojën me të cilën erdhi ai që foli. Ndonjëherë kjo kërkonte një mjet, një ndryshim ose një arsye për një jo; një punonjës pushoi së sjelli ide pas një jo-je pa arsye.

LEXIMI YNË

Një bisedë e ngrohtë e ndjekur nga asgjë mund të bëjë më shumë dëm se një e shkurtër. Ajo ngriti shpresën që pastaj mbeti pa përgjigje.

Burimi: Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021

Kriz et al. (2021), tabela 3: një bankë, punonjës të zgjedhur nga burimet njerëzore si me performancë mesatare deri të lartë, histori të treguara pas kohe; rrugët i grupoi redaksia. Autorët presin që roli i veprimit të ndryshojë sipas kulturës. Heshtja dhe zëri janë te vëllimi 7 i traktatit.

SI MATET

Pyet atë që foli, jo veten

Meta-analiza e përkufizon dëgjimin nga ana e atij që flet: gjykimi i tij për interesin dhe reagimin e dëgjuesit. Kriz dhe kolegët citojnë një studim ku vlerësimet që dëgjuesit i bënin vetes nuk përputheshin fare me ato të folësve (−0,06). Përshtypja jote është masa më e dobët që ke.

01	**Një pyetje**	pas një bisede të rëndësishme: të dëgjova mirë? studiuesit sugjerojnë se një pyetje mund të mjaftojë
02	**Çfarë u kërkua**	e shkruar me fjalët e atij që foli: një mjet, një ndryshim, një vendim, ose vetëm të dëgjohej
03	**Vazhdimet e mbyllura**	vazhdimet e premtuara të mbyllura në kohë, nga të gjitha të premtuarat
04	**Një jo me arsye**	çdo ide e refuzuar merr arsyen, ballë për ballë
05	**Idetë me kalimin e kohës**	a sjell ende ide i njëjti person një muaj më vonë?

LEXIMI YNË

Norma e mbylljes së vazhdimeve është një shifër që menaxheri mund ta shohë çdo javë. Ndjenja se të dëgjojnë ndërtohet mbi të.

Burimet: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024; Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021

Rreshtat janë propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi përkufizimin dhe vërejtjen për një pyetje te Kluger et al. (2024) dhe mbi gjetjet e Kriz et al. (2021). Vlera −0,06 është nga Bodie et al. (2014) siç e raportojnë Kriz et al.; ai studim nuk u lexua.

MJETI I NUMRIT

Karta e vazhdimit

Një kartë për çdo bisedë që ka rëndësi: një ide, një shqetësim, një ankesë për punën. E plotëson menaxheri menjëherë pas, dhe mbyllet vetëm kur ai që foli ka marrë një përgjigje. Action Tracker i mban vazhdimet me përgjegjës dhe datë.

01 Kush, kur, për çfarë një bisedë për kartë

02 Çfarë dëgjova me fjalët e tij; e thënë prapë dhe e konfirmuar, pas “Dhe çfarë tjetër?”

03 Çfarë i duhet vetëm të dëgjohet, apo një veprim: mjet, ndryshim, vendim

04 Çfarë do të bëj, deri kur ose kush ka fuqinë të veprojë, dhe kur ia çoj

05 Përgjigja e dhënë u bë, po bëhet, ose jo me arsyen; ballë për ballë

06 U ndjeve i dëgjuar? përgjigja e tij, jo e imja

Burimet: Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021; Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022

Karta është propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi Kriz et al. (2021) dhe pyetjet te Itzchakov dhe Grau (2022); nuk është provuar. Eseja e lidhur më poshtë jep pesë hapat e autorit për bisedën pas një gabimi: dëgjo para se të gjykosh, mbyll me një veprim që kontrollohet.

Më shumë te eseja — Si i flet dikujt që gaboi

Hape mjetin: Lista e veprimeve — stivencatalyst.com/sq/tools/action-tracker/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

A Meta-analytic Systematic Review and Theory of the Effects of Perceived Listening on Work Outcomes
Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024
https://doi.org/10.1007/s10869-023-09897-5

Feeling Heard: Experiences of Listening (or Not) at Work
Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021
https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659087

High-quality listening in the age of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organizations
Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100820

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat, te teksti i plotë kur u hap. Burimi i lexuar vetëm te një përmbledhje, një abstrakt ose copa shënohet me “përmes”. Shifra që nuk u konfirmua te ajo që u lexua shënohet si e tillë në faqen e vet, ose lihet jashtë. Interpretimi i redaktorit shënohet “Leximi ynë”.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 101 · Nëntor 2026 · Stiven Catalyst
Redaktuar nga Stiven Janaqi, që përgjigjet për të; "redaksia" në këtë botim është ai. Tekstet, përkthimet, faqosja dhe kontrolli i shifrave te burimet e tyre bëhen në seanca pune me Claude, një model AI i Anthropic.
stivencatalyst.com/sq/how-this-is-made.html