STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



ROLI

LODHJA NGA VENDIMET: GJYQTARËT E URITUR

Studimi i lirimeve me kusht që e citojnë të gjithë, rendi i rasteve që i shpëtoi, një gjyqtar racional në simulim, tri shpjegime për një kurbë, si numërohen vendimet e tua, dhe një kartë për orën e fundit të turnit.

≈65% e vendimeve ishin në favor të të burgosurit në fillim të çdo seance; në fund të saj, gati asnjë. Izrael, 1.112 vendime.

DANZIGER ET AL., 2011

BRENDA

TEMA KRYESORE
Tetë gjyqtarë, dy pushime
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
Një gjyqtar racional vizaton të njëjtën kurbë
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Karta e vendimeve të orës së fundit
FAQE 08

NR. 107 · ROLI

Në këtë numër

Menaxherët i marrin vendimet më të vështira vonë: kërkesa e fundit e ditës, ankesa në fund të natës, miratimi para dorëzimit. Një studim i famshëm thotë se njerëzit e lodhur atëherë kthehen te jo-ja. Ky numër pyet sa nga ky pohim i mbijetoi kritikëve, dhe çfarë mund të bëjë ende menaxheri me atë që mbijetoi.

Më 2011 një studim i 1.112 vendimeve për lirim me kusht gjeti se vendimet në favor binin nga rreth 65% në gati zero brenda çdo seance. Një letër tregoi se të burgosurit pa avokat vinin zakonisht të fundit; autorët u përgjigjën se modeli qëndronte. Më 2016 një simulim tregoi se një gjyqtar racional që nuk nis raste të gjata para pushimit e prodhon një pjesë të madhe të rënies. Tri shpjegime, një mënyrë për të numëruar vendimet e tua dhe një kartë për orën e fundit e mbyllin numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Tetë gjyqtarë, dy pushime

04 SHIFRAT
Një po merr më shumë kohë

05 MODELI
Tri shpjegime për një kurbë

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Një gjyqtar racional vizaton të njëjtën kurbë

07 SI MATET
Para se të fajësosh lodhjen, numëro

08 MJETI I NUMRIT
Karta e vendimeve të orës së fundit

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

Tetë gjyqtarë, dy pushime

Shai Danziger, Jonathan Levav dhe Liora Avnaim-Pesso koduan 1.112 vendime të tetë gjyqtarëve izraelitë në dy komisione lirimi me kusht, gjatë 50 ditëve në dhjetë muaj. Një zemër mëngjesi dhe dreka e ndanin çdo ditë në tri seanca. Brenda secilës, vendimet në favor binin nga rreth 65% në gati zero, pastaj kërcenin sërish pas pushimit.

64,2%
e kërkesave u refuzuan; 48,4% e këtyre refuzimeve ishin shtyrje për një seancë të mëvonshme

22,5
vjet në gjykatë, përvoja mesatare e gjyqtarëve

Rënia qëndroi pas kontrollit për krimin, muajt e vuajtur, dënimet e mëparshme, programin e rehabilitimit, gjininë dhe kombësinë, dhe qëndroi për çdo gjyqtar. Autorët e lexuan si shterim: pas shumë vendimeve, gjyqtari kthehet te status quo-ja, që këtu do të thotë jo.

LEXIMI YNË

Habia nuk ishte kurrë që gjyqtarët janë njerëz. Ishte madhësia: nga dy në tre te gati asnjë, brenda një seance.

Burimet: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011; Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Danziger et al. (2011): 78,2% e kërkesave ishin për lirim me kusht, të tjerat për ndryshim kushtesh. Shtyrja numërohet si refuzim. Kurba është Figura 1 e artikullit dhe nuk rivizatohet: të dhënat nuk u publikuan kurrë. Zhurma mes gjyqtarëve është te Nr. 20.

SHIFRAT

Një po merr **më shumë kohë**

Vetë artikulli kishte një hollësi që ka rëndësi më vonë. Pranimi i një kërkese zgjaste më shumë dhe kërkonte më shumë fjalë se refuzimi. Pushimet i caktonte gjyqtari, në orë që ndryshonin nga dita në ditë.

7,37 : 5,21
minuta për rast, të pranuarat kundrejt të refuzuarave

90 : 47
fjalë në vendimin e shkruar, të pranuarat kundrejt të refuzuarave

Seanca 1
fillimi i ditës

Zemra
nis 9:49–10:27, pas 7,8 rasteve mesatarisht; 38 min

Seanca 2
11,4 raste mesatarisht

Dreka
nis 12:46–14:10; 57 min mesatarisht

Seanca 3
pasdite

Burimi: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011

Danziger et al. (2011), mesatare mbi të gjitha vendimet (89,61 dhe 47,36 fjalë). Autorët i morën refuzimet më të shkurtra si shenjë se jo-ja është zgjedhja më e lehtë; Glöckner (2016) përdori të njëjtat dy mesatare për simulimin e tij.

MODELI

Tri shpjegime për një kurbë

Gjashtë muaj pas studimit, Keren Weinshall-Margel nga njësia e kërkimit e gjykatave izraelite dhe John Shapard shkruan se rendi i rasteve nuk ishte i rastësishëm. Brenda çdo seance, të burgosurit pa avokat vinin zakonisht të fundit; komisioni përpiqej gjithashtu të mbaronte rastet e një burgu para pushimit.

01
Shterimi
Shumë vendime e lodhin gjyqtarin, që kthehet te jo-ja; ushqimi e rikthen. Danziger et al.

02
Rendi
Rastet më të dobëta, pa avokat, vijnë të fundit në seancë. Weinshall-Margel dhe Shapard

03
Koha
Pranimet zgjasin më shumë, ndaj janë rastet që lihen për pas pushimit. Glöckner

PJESA E KËRKESAVE TË PRANUARA, SIPAS AVOKATIT, TË DHËNAT E LETRËS



Autorët u përgjigjën se rënia dhe pushimi mbetën parashikues të qëndrueshëm pasi u shtua përfaqësimi, dhe se avokatët i merrnin klientët sipas radhës së ardhjes, gjë që përjashton renditjen sipas burgut.

Burimet: Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 (përmes copave të faqes në PubMed Central, jo tekstit të plotë); Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(42), 2011 (përmes copave të faqes në PubMed Central, jo tekstit të plotë); Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Weinshall-Margel & Shapard (2011): të dhënat e autorëve plus 12 ditë seancash të tyre (227 vendime), me të njëjtat rregulla. Përgjigjja (2011) nuk thotë sa e madhe mbetet rënia kur kontrollohet avokati, siç vëren Glöckner (2016). Kartat: përmbledhje e redaksisë.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Një gjyqtar racional vizaton të njëjtën kurbë

Më 2016 Andreas Glöckner simuloi një gjyqtar pa asnjë paragjykim: 10.000 raste në rend të rastësishëm, 36% që meritonin po, pranimet që zgjasin 7,37 minuta dhe refuzimet 5,21 mesatarisht, si te studimi. Gjyqtari vetëm shmang nisjen e një rasti që do të kalonte kufirin e kohës së seancës.

PJESA E RASTEVE QË HYJNË ENDE KUR MBETEN 5 MINUTA, SIMULIM



Kështu rastet e fundit të një seance janë kryesisht refuzime të shpejta, dhe pranimet e gjata hapin seancën tjetër. Kurba e gjyqtarit racional ra nga 36% drejt zeros. Heqja e 5% të fundit të çdo seance, si te studimi, e zmadhoi rënien; me një lidhje të lehtë mes vendimeve dha një rënie rreth 15% edhe pa parashikim.

LEXIMI YNË

Glöckner nuk thotë se gjyqtarët ishin në rregull. Thotë se kurba nuk provon që nuk ishin.

Burimi: Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Glöckner (2016), kohë vendimi të shpërndara normalisht, kufi 60 minuta. Kujdeset e tij: fillimi i simuluar, rreth 45%, mbetet nën 65% e vëzhguar, dhe menaxhimi i kohës shpjegon vetëm një rënie prej 15% deri 45%. Ai e quan efektin të mbivlerësuar dhe nuk e përjashton.

SI MATET

Para se të fajësosh lodhjen, numëro

Glöckner tregon edhe laboratorin: një replikim i regjistruar në 23 laboratorë me 2.142 vetë gjeti një efekt shterimi d = 0,04, jo të ndryshëm nga zero. Menaxheri që do të dijë nëse vendimet e vona ndryshojnë duhet t'i numërojë, dhe kritikët tregojnë si të mos e bëjë.

01	**Ora dhe vendi në radhë**	kur u vendos, dhe sa vendime e paraprinë atë ditë
02	**Kush e caktoi rendin**	ardhja, urgjenca, një person; rendi është shkak derisa të provohet e kundërta
03	**Po, jo, dhe më vonë**	mbaji shtyrjet veç; të numëruara si jo, 67% e të burgosurve me avokat u bë 35%
04	**Sa zgjati**	rastet e gjata shtyhen te radha tjetër; vetëm kjo e përkul kurbën
05	**Të gjitha**	mos i hiq të fundit e seancës; simulimi tregon çfarë bën kjo

Burimet: Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016; Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 (përmes copave të faqes në PubMed Central, jo tekstit të plotë)

Fushat janë propozim i redaksisë, të ndërtuara mbi pikat e mosmarrëveshjes së tri artikujve. Replikimi (Hagger & Chatzisarantis, 2016) nuk u lexua; rezultati siç e jep Glöckner (2016). Orët pa gjumë dhe lodhja e vërtetë janë te Nr. 89.

MJETI I NUMRIT

Karta e vendimeve të orës së fundit

Ajo që u mbijeton kritikëve është e thjeshtë: jo-ja është shpesh përgjigjja më e shpejtë, dhe vonë në seancë përgjigjet e shpejta grumbullohen. Për një vendim që vjen në orën e fundit dhe mund të presë, shkruaj çfarë ndodh nëse askush nuk vendos, pastaj dorëzoje në vend që të thuash jo sipas zakonit.

01 **Vendimi, ora** çfarë kërkohet, nga kush; sa vendime e paraprinë sot

02 **Nëse askush nuk vendos** rezultati i paracaktuar; a është vërtet neutral?

03 **A pret dot, a kthehet dot** çfarë kushton pritja, dhe deri kur

04 **Çfarë do të duhej për një po** faktet ose koha që mungojnë tani

05 **Dorëzuar te** emri, deri kur; personit që kërkoi i thuhet

Burimet: Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011; Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016

Karta është propozim i redaksisë, jo metodë e provuar. Mbështetet te leximi i studimit për jo-në si status quo dhe te pika e kritikëve se rastet e gjata rrëshqasin te radha tjetër. Opsioni i paracaktuar është te Nr. 93. Eseja e lidhur më poshtë jep pyetjet e autorit për kthyeshmërinë dhe pritjen.

Më shumë te eseja Kur ta zgjidhësh vetë dhe kur ta çosh lart

Hape mjetin: Dorëzimi i turnit stivencatalyst.com/sq/tools/shift-handover/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Extraneous factors in judicial decisions
Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(17), 2011
https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108

Overlooked factors in the analysis of parole decisions (letter)
Keren Weinshall-Margel & John Shapard, PNAS 108(42), 2011 · përmes copave të faqes në PubMed Central, jo tekstit të plotë
https://doi.org/10.1073/pnas.1110910108

Reply to Weinshall-Margel and Shapard: Extraneous factors in judicial decisions persist
Shai Danziger, Jonathan Levav & Liora Avnaim-Pesso, PNAS 108(42), 2011 · përmes copave të faqes në PubMed Central, jo tekstit të plotë
https://doi.org/10.1073/pnas.1112190108

The irrational hungry judge effect revisited: Simulations reveal that the magnitude of the effect is overestimated
Andreas Glöckner, Judgment and Decision Making 11(6), 2016
https://journal.sjdm.org/16/16823/jdm16823.pdf

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. 107 · 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