

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

NJERËZIT

ÇMIMI I MOSRESPEKTIT

Vrazhdësia e vogël që nuk është e padëmshme, çfarë u kushton atyre që e pësojnë, spiralja që mund të nisë, një eksperiment me lapsa të rënë, klientët që shohin, si matet, dhe një kartë për një rast.



12%

e atyre që u trajtuan me vrazhdësi në punë thanë se e lanë punën për shkak të saj.

PORATH & PEARSON, 2013

BRENDA

TEMA KRYESORE

E vogël, jo e padëmshme

FAQE 03

SHIFRAT

Çfarë kushton vrazhdësia

FAQE 04

MJETI I NUMRIT

Karta e rastit

FAQE 08

NR. 79 · NJERËZIT

Në këtë numër

Shumica e vrazhdësisë në punë nuk është britmë apo ngacmim. Është një përgjigje e prerë, një pyetje e injoruar, një vërejtje para të tjerëve. Secila duket shumë e vogël për të pasur rëndësi. Ky numër numëron sa kushton dhe pyet çfarë mund të bëjë një menaxher.

Christine Porath dhe Christine Pearson pyetën 800 menaxherë dhe punonjës në 17 industri: nga ata që u trajtuan me vrazhdësi, 48% e ulën përpjekjen dhe 12% e lanë punën. Lynne Andersson dhe Pearson përshkruajnë si një akt i vrazhdë mund të kthehet në spirale agresioni. Në eksperimente, ata që u trajtuan me vrazhdësi punuan më keq dhe ndihmuan më pak, dhe klientët që panë një punonjës të fyer e gjykuan më ashpër gjithë kompaninë. Një shkallë me shtatë pyetje e mat mosrespektin, dhe një kartë ndihmon me një rast.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
E vogël, jo e padëmshme

04 SHIFRAT
Çfarë kushton vrazhdësia

05 MODELI
Spiralja e mosrespektit

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Vrazhdësia në laborator

07 SI MATET
Shtatë pyetje, pesë vjet

08 MJETI I NUMRIT
Karta e rastit

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

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

TEMA KRYESORE

E vogël, jo e padëmshme

Në 1999, Lynne Andersson dhe Christine Pearson i dhanë vrazhdësisë së përditshme në punë një emër dhe një përkufizim. Mosrespekti në punë (incivility), shkruan ato, është

“sjellje devijuese me intensitet të ulët, me qëllim të paqartë për të dëmtuar tjetrin, që shkel normat e respektit të ndërsjellë në punë.”

98%

e punonjësve në sondazhet e Porath-it dhe Pearson-it e kishin përjetuar

1 nga 4

thoshte në 1998 se trajtohej me vrazhdësi të paktën një herë në javë

1 nga 2

thoshte të njëjtën gjë në 2011

LEXIMI YNË

Meqë çdo akt është i vogël, askush nuk e raporton. Meqë askush nuk e raporton, askush nuk e numëron sa kushton.

Burimet: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1-2), 2013

Qëllimi i paqartë e ndan mosrespektin nga agresioni.

SHIFRAT

Çfarë kushton vrazhdësia

Porath dhe Pearson pyetën 800 menaxherë dhe punonjës në 17 industri, dhe ata që ishin trajtuar me vrazhdësi në punë i pyetën çfarë ndodhi më pas.

NGA ATA QË U TRAJTUAN ME VRAZHDËSI, PJESA QË THA SE...

humbën kohë pune duke u shqetësuar



u ul përkushtimi ndaj organizatës



u ul performanca



humbën kohë duke shmangur fajtorin



e ulën përpjekjen me qëllim



47% e ulën me qëllim kohën në punë dhe 38% cilësinë e punës. Një e katërta pranuan se e shfryn mërzinë të klientët, dhe 12% thanë se e lanë punën për shkak të mënyrës si u trajtuan.

LEXIMI YNË

Pjesa më e madhe e faturës nuk del kurrë si kosto: përpjekje e mbajtur prapa, orë të humbura në mendime, klientë të shërbyer më keq.

Burimi: Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1–2), 2013

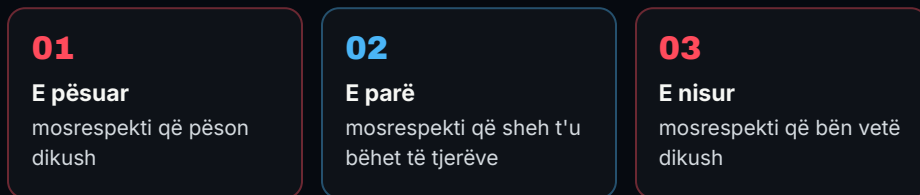
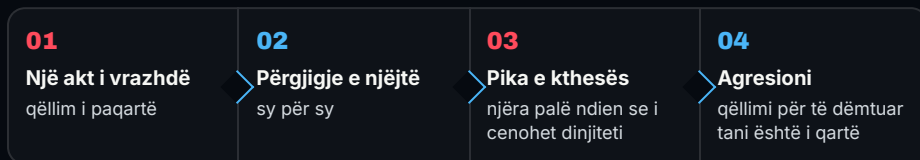
Vetëdeklarime: sondazhi tregon çfarë thonë njerëzit se bënë, jo një humbje të matur. Shifrat siç i japin Porath dhe Pearson të artikulli (2013).

MODELI

Spiralja e mosrespektit

Andersson dhe Pearson përshkruajnë si mund të përshkallëzohet mosrespekti: një akt i vrazhdë sjell një përgjigje të njëjtë, dhe në një pikë kthese shkëmbimi bëhet agresion i hapur. Spiralja mund të ndërpritet në çdo hap.

SPIRALJA (ANDERSSON & PEARSON, 1999)



LEXIMI YNË

Momenti më i lirë për ta ndalur spiralen është vërejtja e parë. Te pika e kthesës është tashmë konflikt (shih Nr. 38).

Burimet: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Pauline Schilpzand, Irene E. De Pater & Amir Erez, Journal of Organizational Behavior 37(S1), 2016

Daljet që përmendin autoret: ta injorosh aktin, të mos kundërpërgjigjesh, të falësh. Dëshmitarët mund të nisin spirale dytësore. Tri këndvështrimet strukturojnë rishikimin e Schilpzand, De Pater dhe Erez (2016).

Më shumë te esesa

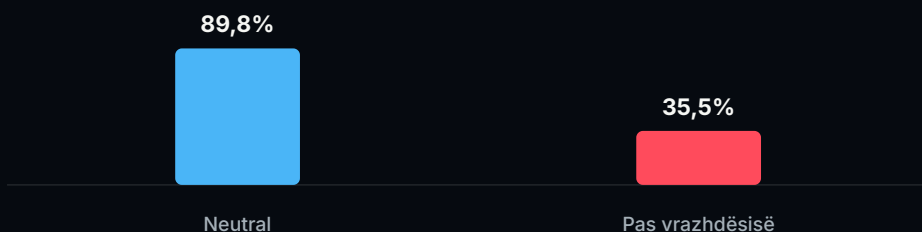
Të drejtosh njerëzit pa humbur njeriun

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Vrazhdësia në laborator

Christine Porath dhe Amir Erez bënë tri eksperimente. Në të parin, 98 studentë panë një të vonuar që u kthye mbrapsht; pastaj eksperimentuesi i nënçmoi studentët e universitetit të tyre. Më vonë rrëzoi një kavanoz me lapsa.

NDIHMUAN TË MBLIDHESHIN LAPSAT, STUDIMI 1 (2007)



Vrazhdësia e uli performancën në detyra rutinë dhe krijuese, qoftë kur vinte nga eksperimentuesi, nga një i panjohur, apo ishte vetëm e imagjinuar. Në katër studime të Porath-it, Debbie MacInnis dhe Valerie Folkes, klientët që panë një punonjës ta quante një tjetër “idiot” e gjykuan më keq gjithë kompaninë, edhe kur punonjësi kishte shërbyer keq.

LEXIMI YNË

Vrazhdësia nuk është kurrë private. I kushton vëmendjen atij që goditet dhe besimin kujtdo që sheh.

Burimet: Christine L. Porath & Amir Erez, Academy of Management Journal 50(5), 2007; Christine Porath, Debbie MacInnis & Valerie Folkes, Journal of Consumer Research 37(2), 2010

Seanca të shkurtra laboratorit me studentë: tregojnë një shkak, jo çfarë ndodh gjatë viteve në punë. Porath dhe Erez e lidhin efektin me mendimin e çrregulluar.

SI MATET

Shtatë pyetje, pesë vjet

Lilia Cortina dhe kolegët ndërtuan Workplace Incivility Scale: shtatë pyetje për sa shpesh eprorët ose kolegët të kishin trajtuar në mënyra të caktuara gjatë pesë viteve. Nga 1.180 punonjës të sektorit publik, 71% raportuan njëfarë mosrespekti.

01**Përbuzja**

të ulën ose të folën nga lart

02**Mosdëgjimi**

i kushtuan pak vëmendje asaj që the ose mendoje

03**Dyshimi**

dyshuan në gjykimin tënd aty ku përgjigjesh ti

04**Fjalët dhe përjashtimi**

fjalë poshtëruese, të folur joprofesionale, përjashtim, biseda personale të padëshiruara

Gratë raportuan mosrespekt më shpesh se burrat, por të dy grupet u prekën njësoj në kënaqësinë me punën, tërheqjen nga puna dhe sa rëndësi kishte karriera për ta. Mosrespekti shoqërohej me më shumë shqetësim psikologjik, por treguesit më të gjerë të shëndetit psikologjik dhe fizik u prekën relativisht pak.

LEXIMI YNË

Ajo që numërohet mund të diskutohet. Të bëra në mënyrë anonime, të njëjtat pak pyetje i bëjnë të dukshme me kohë aktet e vogla.

Burimi: Lilia M. Cortina, Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams & Regina Day Langhout, Journal of Occupational Health Psychology 6(1), 2001

Katër grupet përmbledhin shtatë pyetjet me fjalët tona; formulimi i plotë është te Cortina et al. (2001). Vetëdeklarime në një moment.

MJETI I NUMRIT

Karta e rastit

Një kartë për një rast vrazhdësie. Shkruaj fakte, jo etiketa, fol me personin në vetmi dhe shpejt, kontrollo sërish pas dy javësh. Nëse shpërthimet vijnë gjithmonë në të njëjtin moment, fleta 5 Whys ndihmon të gjesh presionin pas tyre.

01 Çfarë ndodhi çfarë u tha ose u bë, nga kush, kush e pa; pa etiketa

02 Ku në spirale akti i parë, përgjigje e njëjtë, apo afër pikës së kthesës

03 Biseda me kë, kur, në vetmi; çfarë ndryshon

04 Presioni pas tij kur përsëritet: ora, dorëzimi i turnit, vonesa

05 Norma e ekipit sjellja e rënë dakord, dhe kush e jep i pari shembullin

06 Data e rishikimit a ka ndodhur sërish; çfarë vunë re ata që e panë

Burimet: Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999; Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1–2), 2013

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas spirales së Andersson-it dhe Pearson-it dhe këshillave që Porath dhe Pearson u japin drejtuesve: jep shembull respekti, kërko feedback, vendos norma me ekipin. Presioni shpjegon, nuk justifikon.

Hape mjetin: 5 Whys

stivencatalyst.com/sq/tools/five-whys/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace

Lynne M. Andersson & Christine M. Pearson, Academy of Management Review 24(3), 1999
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>

The Price of Incivility

Christine Porath & Christine Pearson, Harvard Business Review 91(1–2), 2013
<https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>

Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research

Pauline Schilpzand, Irene E. De Pater & Amir Erez, Journal of Organizational Behavior 37(S1), 2016
<https://doi.org/10.1002/job.1976>

Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness

Christine L. Porath & Amir Erez, Academy of Management Journal 50(5), 2007
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159919>

Witnessing Incivility among Employees: Effects on Consumer Anger and Negative Inferences about Companies

Christine Porath, Debbie MacInnis & Valerie Folkes, Journal of Consumer Research 37(2), 2010
<https://doi.org/10.1086/651565>

Incivility in the Workplace: Incidence and Impact

Lilia M. Cortina, Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams & Regina Day Langhout, Journal of Occupational Health Psychology 6(1), 2001
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



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