STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



KPI

KTHIMI DREJT MESATARES

Pse turni më i keq përmirësohet vetë dhe më i miri bie: instruktorët e fluturimit të Kahneman-it, gjatësitë e Galton-it, sa e madhe bëhet përmirësimi i rremë, një grup kontrolli që u përmirësua pa ndihmë, dhe një kartë.

+8,3 pikë në një tregues të shëndetit fizik për pjesëtarët e grupit të kontrollit që nisën nën kufirin e rrezikut të lartë, tre muaj më vonë, pa asnjë ndërhyrje.

LINDEN, 2013

BRENDA

TEMA KRYESORE
Lavdërim, pastaj ulje më e keqe
FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI
Përmirësim që s'e bëri askush
FAQE 06

MJETI I NUMRIT
Karta para-pas
FAQE 08

NR. 82 · KPI

Në këtë numër

Çdo muaj, një vend pune veçon turnin, shoferin ose dyqanin më të keq dhe ndërhyn. Muajin tjetër, më i keqi zakonisht duket më mirë dhe më i miri pak më keq. Një pjesë e kësaj lëvizjeje do të kishte ndodhur gjithsesi. Ky numër flet për si dallohen të dyja.

Instruktorët e fluturimit të Kahneman-it besonin se të bërturat funksiononin më mirë se lavdërimi. Gjatësitë e Galton-it të vitit 1886 tregojnë të njëjtën tërheqje: fëmijët e prindërve të gjatë ishin të gjatë, por më pak. Në një simulim, e pesta më e kushtueshme ra me 1.417 $ pa asnjë program kur dy vitet përputheshin pak, me 472 $ kur përputheshin mirë. Në një grup kontrolli të vërtetë, më të dobëtit fituan tetë pikë pa ndihmë. Pesë kontrolle dhe një kartë ndihmojnë të vendoset çfarë bëri vërtet një ndryshim.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Lavdërim, pastaj ulje më e keqe

04 SHIFRAT
Prindër të gjatë, fëmijë më të shkurtër

05 MODELI
Pse ekstremet kthehen

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Përmirësim që s'e bëri askush

07 SI MATET
Para se t'i jepet merita ndryshimit

08 MJETI I NUMRIT
Karta para-pas

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

Lavdërim, pastaj ulje më e keqe

Si pedagog i ri në Jerusalem, Daniel Kahneman-i u mësonte instruktorëve të një shkolle fluturimi të forcave ajrore se lavdërimi funksionon më mirë se ndëshkimi. Një nga instruktorët më me përvojë e kundërshtoi.

Kadetët që i lavdëronte për një manovër të pastër, tha ai, zakonisht bënin më keq herën tjetër; ata që i bërtiste zakonisht bënin më mirë. Kahneman-i pa se vëzhgimi ishte i saktë dhe përfundimi i gabuar. Instruktorët lavdërojnë pas një përpjekjeje jashtëzakonisht të mirë dhe bërtasin pas një jashtëzakonisht të keqe, dhe përpjekja tjetër priret të bjerë më afër nivelit të zakonshëm të kadetit, në të dyja rastet.

> “Statistikisht ndëshkohemi kur shpërblejmë të tjerët dhe shpërblehemi kur i ndëshkojmë.”

Aty për aty, ai i kërkoi secilit pjesëmarrës të hidhte dy monedha drejt një objektivi pas shpine, pa asnjë reagim. Ata që bënë më mirë herën e parë, shumica bënë më keq herën e dytë, dhe anasjelltas.

LEXIMI YNË

Në sallën e turnit, i njëjti model duket si provë se presioni funksionon. Provon vetëm se ekstremet nuk zgjasin.

Burimi: Daniel Kahneman, Les Prix Nobel 2002, Nobel Foundation, 2002

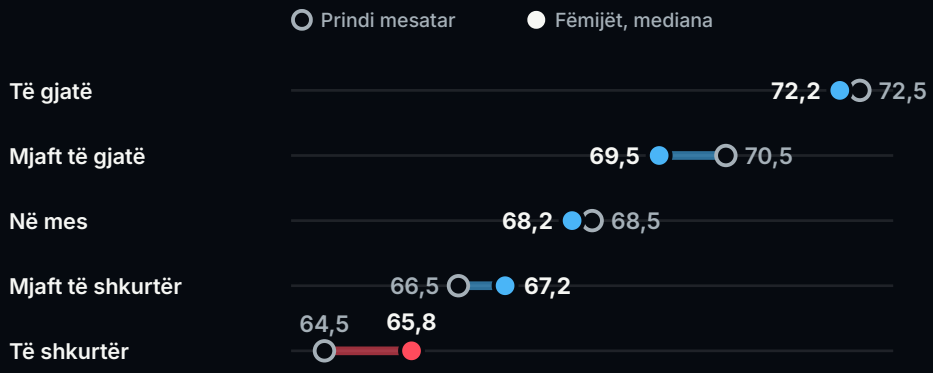
Rrëfimi i vetë Kahneman-it në autobiografinë e Nobelit (2002), që nuk e jep vitin. Citimi është i shkurtuar; përkthimet janë tonat. Reagimi që ndryshon sjelljen është te Nr. 19.

SHIFRAT

Prindër të gjatë, fëmijë më të shkurtër

Më 1886, Francis Galton-i botoi gjatësitë e 930 fëmijëve të rritur dhe të prindërve të tyre, 205 çifte, të mbledhura me çmime për regjistra familjarë. Çdo çift e ktheu në një “prind mesatar”, me gjatësitë e grave të shumëzuara me 1,08.

GJATËSIA NË INÇ, SIPAS GRUPIT TË PRINDËRVE MESATARË (1886)



Rregulli i Galton-it: largësia e një fëmije nga mesatarja është, mesatarisht, dy të tretat e largësisë së prindit mesatar. E lexuar së prapthi, prindi mesatar më i mundshëm i një burri është vetëm një të tretën aq larg mesatares sa ai. Tërheqja punon në të dy drejtimet.

LEXIMI YNË

Askush nuk i shtyu gjatësitë mbrapsht. Mjaftoi zgjedhja e ekstremeve që ato të dukeshin sikur kishin lëvizur.

Burimet: Francis Galton, Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland 15, 1886; Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003

Medianat nga tabela I e Galton-it (928 fëmijë te totalet), pesë nga nëntë rreshtat me medianë; gjatësitë në inç. Galton-i e shpjegoi tërheqjen me trashëgiminë; ajo shfaqet te çdo dy matje që përputhen vetëm pak.

MODELI

Pse ekstremet kthehen

Efekti shfaqet sa herë që një grup zgjidhet për një vlerë ekstreme dhe matet përsëri, dhe dy matjet nuk korrelojnë plotësisht. Sa më i dobët korrelacioni dhe sa më ekstreme zgjedhja, aq më e madhe zhvendosja.

RËNIA E KOSTOS SË TË PESTËS MË TË KUSHTUESHME PA PROGRAM, SIPAS KORRELACIONIT MES VITEVE (SIMULIM, 2013)



Ariel Linden-i simuloi 10.000 njerëz me kosto vjetore mesatare 5.000 $ dhe devijim standard 1.350 $. Ata mbi rreth 6.136 $ në vitin e parë, e pesta më e kushtueshme, kushtuan më pak në të dytin, ndonëse nuk u bë asgjë. Sa më mirë përputheshin dy vitet, aq më e vogël rënia.

LEXIMI YNË

Rezultati i një turni është pjesërisht model dhe pjesërisht fat. Kur zgjedh më të keqin, zgjedh edhe fatin e keq; ai rrallë përsëritet.

Burimet: Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003; Ariel Linden, BMC Medical Research Methodology 13, 2013

Kushtet janë të Morton & Torgerson (2003). Shtyllat janë rënia mesatare në një simulim, jo pacientë të vërtetë; ρ është korrelacioni mes dy viteve. Zhurma është te Nr. 20.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Përmirësim që s'e bëri askush

Linden-i shqyrtoi edhe një grup kontrolli të vërtetë: 118 njerëz në një studim për këshillim shëndetësor, që nuk morën asnjë këshillim. Iu përgjigjën të njëjtit pyetësor për shëndetin fizik dy herë, me tre muaj diferencë.

+8,3
pikë për 34 që nisën nën kufirin e rrezikut të lartë; të tjerët mbetën në të njëjtin nivel

>80%
e grave, dendësia e kockave të të cilave ra në vitin e parë të trajtimit, u rrit në të dytin, pa ndryshuar trajtimin

Morton-i dhe Torgerson-i nxjerrin mësimin për menaxherët. Jepu spitaleve në fund të renditjes burime shtesë, dhe shumica do të ngjiten; shpërbleji ata në krye, dhe do të bien. Çdo ndërhyrje që synon një grup larg mesatares do të duket e suksesshme. Meqë efekti vepron te grupet, një njësi e vetme mund të lëvizë ende në drejtimin tjetër.

LEXIMI YNË

Turni më i keq i muajit është më i lehti për t'u kthyer. Prandaj kthesa e tij provon më pak se të gjitha.

Burimet: Ariel Linden, BMC Medical Research Methodology 13, 2013; Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003

Grupi i kontrollit: rezultati mesatar 36,7, pastaj 44,9 (2013). Dendësia e kockave siç e raportojnë Morton & Torgerson (2003) nga një studim i vitit 2000 që nuk e pamë. Lexuar te teksti i plotë i të dy artikujve.

SI MATET

Para se t'i jepet merita ndryshimit

Mjetet që jep literatura janë pak dhe të thjeshta. Një ekip mund t'i zbatojë shumicën te shifrat e veta, para se t'ia japë meritën një ndryshimi.

01	**Një krahasim**	Njësi të zgjedhura njësoj që nuk e morën ndryshimin; rastësisht, nëse mundet.
02	**Një mesatare, jo një vlerë**	Zgjidhe objektivin mbi disa periudha më parë, jo mbi një të keqe.
03	**Zhvendosja e pritur**	Largësia e grupit nga mesatarja × (1 – korrelacioni mes periudhave).
04	**I gjithë grupi**	Efekti vepron te grupet; një njësi e vetme mund të lëvizë në çdo drejtim.
05	**Vargu, jo dy pika**	Para dhe pas në shumë periudha, përballë luhatjes së zakonshme.

SHEMBULL HIPOTETIK, MË I KEQI NGA TETË TURNE

Turni C, muaji 1	4,1% vonesa, më i keqi
Pas trajnimit	3,0%
Turni C, dhjetë muajt më parë	2,9% mesatarisht

Turni C u kthye në nivelin e vet të zakonshëm. Shifrat janë të sajuara.

Burimet: Ariel Linden, BMC Medical Research Methodology 13, 2013; Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003

Rreshtat 1 deri 4 sipas Linden (2013) dhe Morton & Torgerson (2003); formula e zhvendosjes vlen për të dhëna normale dhe e nënvlerëson në të dhëna të shtrembëta. Rreshti 5 dhe shembulli janë të redaksisë. Kartat e kontrollit janë te Nr. 25.

Më shumë te eseja Një ditë e keqe apo një problem?

MJETI I NUMRIT

Karta para-pas

Një kartë për çdo rezultat që po i atribuohet një ndryshimi. Një kartë kontrolli tregon nëse periudha pas del jashtë luhatjes së zakonshme të periudhës para.

01 Ndryshimi dhe pretendimi çfarë u bë, dhe çfarë thuhet se përmirësoi

02 Si u zgjodh objektivi një vlerë e keqe, apo një mesatare mbi disa periudha?

03 Para masa në shumë periudha, dhe mesatarja e të gjitha njësive

04 Krahasimi njësi pa ndryshimin, të zgjedhura njësoj, në të njëjtat javë

05 Zhvendosja e pritur largësia nga mesatarja × (1 – korrelacioni), nëse dihet

06 Vendimi ndryshim përtej zhvendosjes dhe krahasimit? mbaje, provoje sërish ose hiqe; data e kontrollit tjetër

Burimet: Ariel Linden, BMC Medical Research Methodology 13, 2013; Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003

Kartë që propozon redaksia, sipas mjeteve te Linden (2013) dhe Morton & Torgerson (2003).

Hape mjetin: Sigma dhe karta e kontrollit stivencatalyst.com/sq/tools/sigma-control-chart/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Daniel Kahneman – Biographical
Daniel Kahneman, Les Prix Nobel 2002, Nobel Foundation, 2002
https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/biographical/

Regression towards Mediocrity in Hereditary Stature
Francis Galton, Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland 15, 1886
https://galton.org/essays/1880-1889/galton-1886-jaigi-regression-stature.pdf

Effect of regression to the mean on decision making in health care
Veronica Morton & David J. Torgerson, BMJ 326(7398), 2003
https://doi.org/10.1136/bmj.326.7398.1083

Assessing regression to the mean effects in health care initiatives
Ariel Linden, BMC Medical Research Methodology 13, 2013
https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-119

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. 82 · 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