STIVEN CATALYST

SERIA E TRETË · NËNTOR 2026

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



ROLI

TË KËRKOSH KËSHILLË: FRIKA QË GËNJEN

Pse njerëzit shmangin pyetjen, çfarë mendon në të vërtetë ai që pyetet, kur një pyetje të bën të dukesh më i aftë e kur më pak, pse më shumë njerëz thonë po nga sa presim, dhe një kartë për të pyetur mirë.

73,5% e studentëve i kërkuan këshillë partnerit kur paguheshin për rezultatin; 32,7% kur paguheshin për sa të aftë dukeshin.

BROOKS, GINO & SCHWEITZER, 2015

BRENDA

TEMA KRYESORE
Pse njerëzit nuk pyesin
FAQE 03

MODELI
Kur pyetja ndihmon
FAQE 05

MJETI I NUMRIT
Karta e këshillës
FAQE 08

NR. 91 · ROLI

Në këtë numër

Shumë menaxherë e shohin pyetjen si pranim të një mangësie dhe e mbajnë për vete. Një ekip që nuk e sheh kurrë menaxherin të pyesë mëson se as ai nuk duhet të pyesë. Ky numër lexon dy punime kërkimore që e vunë në provë frikën pas heshtjes: çfarë presin njerëzit kur pyesin, dhe çfarë mendon në të vërtetë ai që pyetet.

Të rriturit që imagjinonin një problem në punë prisnin që një koleg t'i vlerësonte më pak të aftë nëse kërkonin këshillë. Studentët e paguar për përshtypjen që linin pyetën më pak se gjysmën e herëve të studentëve të paguar për rezultatin. E megjithatë, ata që u pyetën i vlerësuan si më të aftë ata që pyetën, me kusht që detyra të ishte e vështirë, kërkesa t'u drejtohej atyre dhe ata ta njihnin temën. Dhe të panjohurit thanë po shumë më shpesh nga sa e parashikuan ata që kërkonin. Tri kushte dhe një kartë e mbyllin numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Pse njerëzit nuk pyesin

04 SHIFRAT
Çfarë mendon ai që pyetet

05 MODELI
Kur pyetja ndihmon

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Më shumë thonë po nga sa presim

07 SI MATET
I aftë, në sytë e kujt?

08 MJETI I NUMRIT
Karta e këshillës

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.

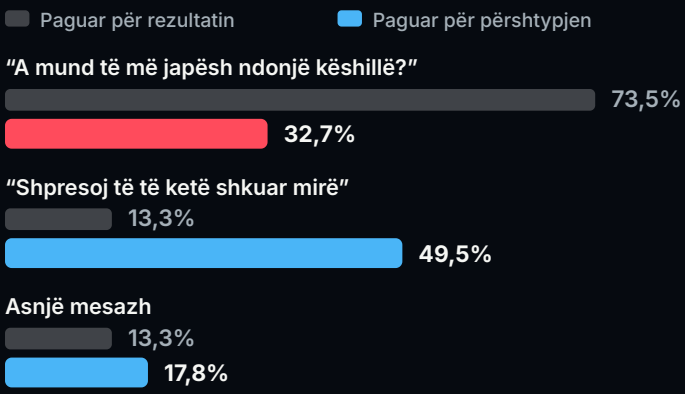
Praktika
Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Pse njerëzit nuk pyesin

Alison Wood Brooks, Francesca Gino dhe Maurice Schweitzer nisën nga vetë frika. U kërkuan 302 të rriturve të imagjinonin një problem në një projekt të rëndësishëm. Ata që e përfytyruan veten duke i kërkuar këshillë një kolegu prisnin të vlerësoheshin më pak të aftë: 4,50 kundrejt 5,69 në një shkallë nga 1 në 7.

199 STUDENTË PARA NJË GJËEGJËZE TË VËSHTIRË: MESAZHI QË ZGJODHËN TË DËRGONIN (2015)



Partneri e kishte bërë tashmë gjëegjëzën. Studentët e paguar një dollar për çdo përgjigje të saktë kërkuan kryesisht këshillë. Studentët e paguar sipas sa të aftë do t'i vlerësonte partneri dërguan kryesisht një përshëndetje miqësore.

LEXIMI YNË

Shqetësimi për t'u dukur i aftë nuk e bëri askënd të dinte më shumë. Vetëm i bëri të pyesnin më pak.

Burimi: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

Studimet paraprake A dhe B të Brooks, Gino & Schweitzer (2015): A, të rritur në internet, një skenar; B, studentë në laborator, me një partner të simuluar nga kompjuteri. Shiritat janë pjesë të secilit grup pagese.

SHIFRAT

Çfarë mendon ai që pyetet

Në studimet e mëpasshme, autorët iu drejtuan atij që pyetet. Pas një detyre, një partner i simuluar nga kompjuteri dërgonte një mesazh të shkurtër. Kur mesazhi kërkonte këshillë, ai që e merrte e vlerësonte partnerin si më të aftë.

SA I AFTË DUKEJ PARTNERI, NGA 1 NË 7, SIPAS MESAZHIT TË MARRË (STUDIMI 2A, 2015)



3,62 kundrejt 3,40

aftësia e një partneri që pyeti dhe e një që nuk pyeti; 170 studentë (Studimi 1)

4,82 kundrejt 4,49

rezultati nga 10 i pritur në raundin tjetër për atë që pyeti dhe atë që nuk pyeti (Studimi 2b)

LEXIMI YNË

Pyetja nuk e bëri partnerin të dukej më i ngrohtë ose më i pëlqyeshëm. E bëri të dukej më i aftë.

Burimi: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

Mesatare të tri pohimeve si "Partneri im është i kualifikuar mirë", nga 1 në 7. Studimi 2a: 191 studentë; partneri kishte marrë 6 nga 10 në raundin e parë. Studimi 2b: 226 studentë; asnjë efekt te ngrohtësia ose pëlqimi.

MODELI

Kur pyetja ndihmon

Pyetja nuk ndihmoi në çdo rast. Tri studime kërkuan kufijtë: sa e vështirë ishte detyra, kush u pyet, dhe nëse ai që u pyet e njihte temën.

01	**Detyra është e vështirë**	Rrjeta të vështira numrash: 3,57 kundrejt 3,28 për ata që nuk u pyetën. Mbledhje të thjeshta: asnjë ndryshim, dhe asnjë dëm (Studimi 3).
02	**Kërkesa të vjen ty**	Të pyetur vetë: 4,83. Panë partnerin të pyeste dikë tjetër: 4,08. Pa kërkesë: 4,18 (Studimi 4).
03	**E njeh temën**	Të pyetur në temën e tyre më të fortë, njerëzit e vlerësuan më lart atë që pyeti; në më të dobëtën, më poshtë (Studimi 5).

SA I AFTË DUKEJ AI QË PYETI, NGA 1 NË 7 (STUDIMI 5, 2015)



LEXIMI YNË

Kërkesa për këshillë e lavdëron atë që pyetet. Funksionon vetëm nëse ai beson se mund t'i përgjigjet.

Burimi: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

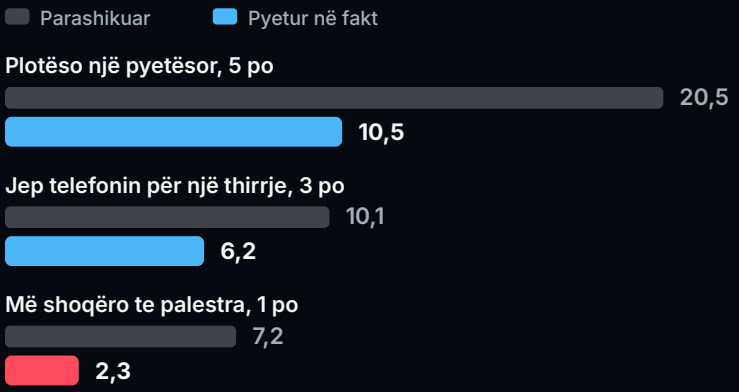
Mesatare në të njëjtën shkallë. Studimi 3: 213 studentë; Studimi 4: 114 studentë dhe punonjës, ku vetëbesimi i atij që u pyet mbarti një pjesë të efektit; Studimi 5: 250 të rritur në internet. Feedback-u për punën e kaluar është te Nr. 19.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Më shumë thonë po nga sa presim

Një frikë e dytë e ndal pyetjen: përgjigjja do të jetë jo. Më 2008, Francis Flynn dhe Vanessa Lake, sot Bohns, u kërkuan njerëzve të parashikonin sa të panjohur do t'u duhej të pyesnin, pastaj i dërguan të pyesnin.

TË PANJOHUR TË PYETUR PËR TË MARRË SA PO DUHESHIN (2008)



Vullnetarët e një bamirësie prisnin të pyesnin 210 njerëz; u desh të pyesnin 122. Kërkesa sy më sy kërkoi 2,3 njerëz për çdo po, shpërndarja e një fletushke 15,3. Parashikimet ndoqën madhësinë e nderit, që nuk ndryshoi asgjë te përgjigjet.

LEXIMI YNË

Të thuash jo në sy është e vështirë. Prandaj kërkesat e drejtpërdrejta funksionojnë, dhe prandaj kërkesa e një menaxheri rrallë është krejt e lirë.

Burimi: Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008

Mesatare të njerëzve të pyetur. Studimet 1, 2 dhe 6: 42, 29 dhe 79 studentë që pyetën të panjohur në një kampus në Nju Jork; Studimi 3: 127 vullnetarë bamirësie, që pyetën edhe njerëz që i njihnin. Lexuar në versionin e pranuar të autorëve.

SI MATET

I aftë, në sytë e kujt?

Në çdo studim, ai që u pyet e vlerësoi atë që pyeti me të njëjtat tri pohime, nga 1, aspak dakord, te 7, plotësisht dakord. Mesatarja e tyre është pikëzimi i aftësisë në grafikët e këtij numri.

01	**Zgjidh probleme**	“Partneri im është shumë i aftë të zgjidhë probleme.”
02	**Aftësitë**	“Kam shumë besim te aftësitë e partnerit tim.”
03	**I kualifikuar**	“Partneri im është i kualifikuar mirë.”

Çfarë u provua

- Tetë studime, 1.665 veta
- Studentë, punonjës dhe të rritur në internet
- Një mesazh i shkruar pas një detyre

Çfarë nuk u provua

- Pyetja sy më sy
- Shefi dhe ekipi, pushteti mes tyre
- Pyetja përsëri e përsëri

LEXIMI YNË

Prova është e pastër, por e ngushtë. Nëse vlen mes një menaxheri dhe një ekipi, nuk është matur.

Burimi: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

Pohimet u përshtatën nga autorët prej Mayer dhe Davis (1999). Lista djathtas ndjek vetë seksionin e autorëve për kufijtë dhe kërkimin e mëtejshëm. Totali i pjesëmarrësve është shuma e redaksisë për tetë studimet.

MJETI I NUMRIT

Karta e kështillës

Një kartë para një pyetjeje që ka rëndësi. Matrica e aftësive tregon kush në ekip është vlerësuar i aftë t'i trajnojë të tjerët në një detyrë: shpesh personi i duhur për t'u pyetur.

01 Pyetja një fjali; mjaft e vështirë që një përgjigje e mirë të ndryshojë atë që bën

02 Çfarë kam provuar çfarë di, çfarë bëra, ku kam ngecur

03 Kush e di këtë dikush i fortë pikërisht në këtë, jo thjesht dikush më i lartë

04 Si pyes drejtpërdrejt, me fjalët e mia, dhe me vend për të thënë jo

05 Çfarë do të vendos vendimi mbetet imi; deri kur

06 Kthim tek ai çfarë bëra me këshillën, dhe faleminderit

Burimet: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015; Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008

Karta është propozim i redaksisë, e ndërtuar mbi tri kushtet dhe mbi kërkesën e drejtpërdrejtë; t'i tregosh këshilluesit çfarë bëre është shtesë e redaksisë. Coach-i është te Nr. 11, vetënjohja te Nr. 31, menaxhimi lart te Nr. 52.

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

Hape mjetin: Matrica e aftësive stivencatalyst.com/sq/tools/skills-matrix/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

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

Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence
Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015
https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2054

If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance With Direct Requests for Help
Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008
https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.128

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. 91 · 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