MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



ROLI

SA I SIGURT ËSHTË MENAXHERI?

Intervalet 80% të drejtuesve të financave që qëndruan një herë në tri, tri mënyra për të qenë tepër i sigurt, 90% që doli e vërtetë 73% të herëve, parashikuesit që mësuan kalibrimin, dhe një kartë për të mbajtur rezultatin.

36%

e parashikimeve njëvjeçare për bursën nga drejtues financash në SHBA, 2001–2011, ranë brenda intervalit që e dhanë si 80% të mundshëm.

BEN-DAVID, GRAHAM & HARVEY, 2013

BRENDA

TEMA KRYESORE

Tetëdhjetë për qind i sigurt

FAQE 03

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Si u kalibruan parashikuesit

FAQE 06

MJETI I NUMRIT

Regjistri i parashikimeve

FAQE 08

NR. 97 · ROLI

Në këtë numër

Një menaxher parashikon gjatë gjithë kohës: volumin e javës tjetër, kur do të mbarojë një riparim, nëse një i ri do t'ia dalë. Çdo parashikim mbart një ndjesi se sa i sigurt është. Ky numër pyet sa shpesh del e drejtë kjo ndjesi, dhe çfarë i bëri disa parashikues ta kenë të drejtë.

Intervalet 80% të drejtuesve të financave për bursën e mbajtën rezultatin rreth 36% të herëve. Psikologët ndajnë tri mënyra për të qenë tepër i sigurt; ajo që shfaqet në një parashikim është një interval tepër i ngushtë. Intervalet 90% të studentëve e mbajtën rezultatin e tyre të vërtetë 73,1% të herëve. Në një garë parashikimi, vullnetarët ishin 65,4% të sigurt dhe kishin të drejtë 63,3% të herëve; një orë trajnim dhe puna në ekip e ngushtuan më tej diferencën. Një mënyrë për të mbajtur rezultatin dhe një kartë e mbyllin numrin.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Tetëdhjetë për qind i sigurt

04 MODELI
Tri mënyra për të qenë tepër i sigurt

05 SHIFRAT
Nëntëdhjetë për qind i sigurt, dhe rezultati

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Si u kalibruan parashikuesit

07 SI MATET
Mbaj rezultatin e "sigurisë" tënde

08 MJETI I NUMRIT
Regjistri i parashikimeve

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

Tetëdhjetë për qind i sigurt

Nga 2001 deri më 2011, Universiteti Duke i pyeti çdo tremujor drejtuesit financiarë amerikanë, shumica CFO, për kthimin e S&P 500 të vitit tjetër, me një shifër të ulët ku kishte 1 në 10 mundësi të binte më poshtë dhe një të lartë ku kishte 1 në 10 mundësi ta kalonte. Një interval i kalibruar mirë do ta mbante rezultatin 80% të herëve.

PARASHIKIME NJËVJEÇARE KU INTERVALI 80% E MBAJTI KTHIMIN E VËRTETË, 2001–2011



Intervalet ishin shumë më të ngushta se ç'duhej. Mesatarisht shtriheshin në 14,5 pikë përqindjeje; nga 1950 deri më 2011, 80% e mesme e kthimeve njëvjeçare shtrihej në 42,2. As parashikimet në mes të intervaleve nuk e parashikuan tregun.

LEXIMI YNË

Kur tregu ishte më i pasigurt, intervalet u zgjeruan, por jo sa duhej: diferenca ishte më e madhe pikërisht kur kujdesi kishte më shumë rëndësi.

Burimi: Itzhak Ben-David, John R. Graham & Campbell R. Harvey, National Bureau of Economic Research, 2013

13.346 parashikime njëvjeçare nga 40 anketa tremujore; u përgjigjën 5–8% e të pyeturve. Studimi jep 36,3% dhe 36,6% në pjesë të ndryshme, abstrakti 36%. Pasiguri e lartë: tremujorët me VIX mbi medianën. Punim i NBER-it, i rishikuar më 2013.

MODELI

Tri mënyra për të qenë tepër i sigurt

Don Moore dhe Paul Healy gjetën se kërkimi kishte përdorur një fjalë, mbivlerësim, për tri gabime të ndryshme, dhe se ato shpesh shkojnë në drejtime të kundërta. Numërimi i tyre i studimeve më 2008 tregon sa u studiua secili.

64%
Mbivlerësimi
të mendosh se ia dole, ose do t'ia dalësh, më mirë se ç'ia del në të vërtetë

5%
Mbivendosja
të mendosh se je më i mirë se të tjerët kur nuk je

31%
Mbisaktësia
të jesh tepër i sigurt se e di përgjigjen: një interval i vizatuar tepër ngushtë

Në detyrat e vështira njerëzit e mbivlerësojnë rezultatin e tyre, por besojnë se dolën më keq se të tjerët; në detyrat e lehta ndodh e kundërta. Mbisaktësia, shkruajnë Moore dhe Healy, është më këmbëngulësja nga të tria.

LEXIMI YNË

Parashikimi i një menaxheri mund të jetë i saktë në mes dhe prapë tepër i sigurt: gabimi i tretë qëndron te gjerësia e intervalit.

Burimi: Don A. Moore & Paul J. Healy, Psychological Review 115(2), 2008

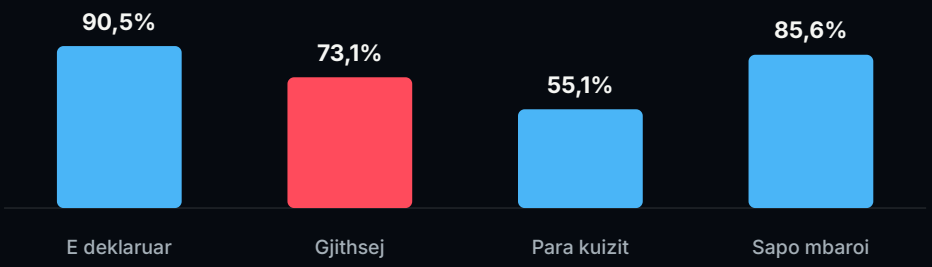
Pjesë të studimeve empirike që gjeti një kërkim në bazën e të dhënave për “overconfidence” (365 rezultate, 72% empirike), siç i numëruan Moore dhe Healy më 2008; tri pjesët japin 100. Leximi për menaxherin është i redaksisë.

SHIFRAT

Nëntëdhjetë për qind i sigurt, dhe rezultati

82 studentë në Carnegie Mellon bënë 18 kuize me dhjetë pyetje dhe çdo herë e shpërndanë 100% të probabilitetit mbi rezultatet që mund të merrnin. Moore dhe Healy morën nga çdo shpërndarje intervalin më afër 90% dhe panë sa shpesh e mbajti rezultatin e vërtetë.

SA SHPESH INTERVALET 90% E MBAJTËN REZULTATIN E VËRTETË (2008)



Studimet e mëparshme, shënojnë ata, gjetën se intervalet 90% e mbanin përgjigjen 30% deri 50% të herëve. Pas kuizeve të vështira studentët e vunë rezultatin e tyre 0,79 pikë më lart, pas atyre të lehta 0,22 më poshtë, dhe gjatë 18 raundeve këto gabime nuk u zvogëluan.

LEXIMI YNË

Të dish më shumë e ngushtoi diferencën, por nuk e mbylli. Të jesh i sigurt nuk është njësoj si të jesh i informuar.

Burimi: Don A. Moore & Paul J. Healy, Psychological Review 115(2), 2008

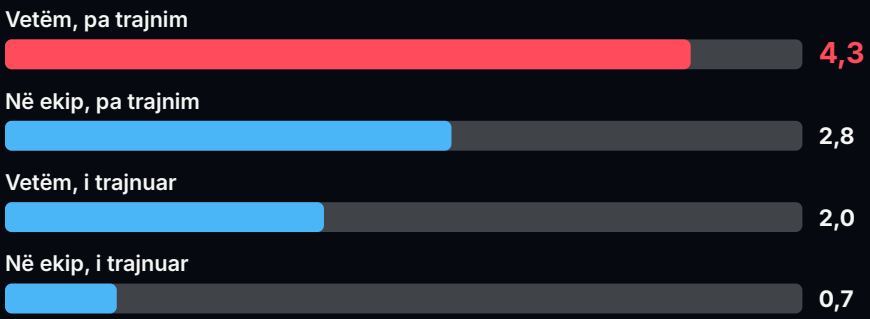
"E deklaruar" është mbi 90% sepse 20% e vlerësimeve u dhanë 100% të sigurta. Studentët u paguan me një rregull pikëzimi që shpërblen vlerësimet e sinqerta; një eksperiment i vetëm, që autorët e quajnë ilustrues.

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Si u kalibruan parashikuesit

Nga 2011, një agjenci kërkimore e inteligjencës amerikane organizoi një garë për ngjarjet botërore. Në Good Judgment Project, 2.860 vullnetarë bënë 494.552 parashikime për 344 pyetje në tre vjet, të pikëzuara me rregullin Brier. Mesatarisht ishin 65,4% të sigurt dhe kishin të drejtë 63,3% të herëve.

MBIVLERËSIMI: SIGURIA MINUS PËRQINDJA E QËLLIMEVE, NË PIKË, TRE VJET



Trajnimi zgjati më pak se një orë. Në të katër vitet e garës, parashikuesit e trajnuar morën 6% deri 12% pikë më të mira se të patrajnuarit; nga parimet e mësuara, të menduarit me klasa krahasimi ishte ai më i lidhur me saktësinë. Vetëm vitet më shumë në garë nuk e përmirësuan kalibrimin.

LEXIMI YNË

Autorët i krahasojnë me parashikuesit e motit, prej kohësh modeli i kalibrimit. Ajo që kishin të dy ishte një pikëzim i qartë dhe kthim i shpejtë i rezultatit.

Burimet: Don A. Moore, Samuel A. Swift, Angela Minster, Barbara Mellers, Lyle Ungar, Philip Tetlock, Heather H. J. Yang & Elizabeth R. Tenney, Management Science (Articles in Advance), 2016; Welton Chang, Eva Chen, Barbara Mellers & Philip Tetlock, Judgment and Decision Making 11(5), 2016

Moore et al. (2016), tre vjet, tabela 1; pyetjet u zgjodhën të vështira. Përmirësimi nga trajnimi sipas pikëve Brier, vitet 1–4, Chang et al. (2016). Parashikuesit ishin vullnetarë të vetëzgjedhur, kryesisht burra me arsim të lartë.

SI MATET

Mbaj rezultatin e “sigurisë” tënde

Parashikuesit e garës u kalibruan aty ku u pikëzuan. Një menaxher mund ta pikëzojë veten: ta shkruajë çdo parashikim si probabilitet, ose si interval me një shifër të ulët dhe një të lartë, para se të dihet rezultati, dhe pastaj të numërojë.

SHEMBULL I SAJUAR, REGJISTRI I NJË TREMUJORI

Përqindja e qëllimeve	20 parashikime të bëra me 90%; 14 dolën: 70%, 20 pikë tepër i sigurt
Brier, një parashikim	90%, nuk ndodhi: $(0{,}9 - 0)^2 = 0{,}81$; ndodhi: $(0{,}9 - 1)^2 = 0{,}01$

Regjistri dhe shifrat e tij janë sajuar nga redaksia për të treguar numërimin. Pikët Brier më të ulëta janë më të mira.

01	**Më parë, me shkrim**	me datën kur do të zgjidhet pyetja
02	**Një numër, jo një fjalë**	“70%”, jo “ndoshta”; një shifër e ulët dhe një e lartë për sasitë
03	**Numëro sipas nivelit**	parashikimet 90% bashkë, ato 70% bashkë

Burimet: Welton Chang, Eva Chen, Barbara Mellers & Philip Tetlock, Judgment and Decision Making 11(5), 2016; Don A. Moore, Samuel A. Swift, Angela Minster, Barbara Mellers, Lyle Ungar, Philip Tetlock, Heather H. J. Yang & Elizabeth R. Tenney, Management Science (Articles in Advance), 2016

Regjistri është propozim i redaksisë; përqindja e qëllimeve thotë pak derisa të ketë shumë parashikime në një nivel. Katrori i thjeshtë Brier është për një rezultat; gara përdori versionin origjinal, nga 0 në 2. Pamja nga jashtë është te Nr. 74, vlerësimet e pavarura te Nr. 83.

MJETI I NUMRIT

Regjistri i parashikimeve

Një rresht për çdo parashikim, i mbajtur për një tremujor dhe i pikëzuar kur zgjidhet çdo pyetje. Para se të vendosësh një interval për një normë, mjeti Sigma & Control Chart tregon sa ka ndryshuar ajo në të vërtetë: një interval shumë më i ngushtë se kaq ka të ngjarë të jetë tepër i sigurt.

01	**Pyetja**	çfarë saktësisht do të ndodhë, dhe data kur zgjidhet
02	**Klasa e krahasimit**	sa shpesh ka ndodhur më parë diçka e tillë
03	**Parashikimi im**	një probabilitet, ose një shifër e ulët dhe një e lartë me 1 në 10 përtej secilës
04	**Çfarë do ta ndryshonte**	lajmi që do ta lëvizte shifrën, dhe në cilin drejtim
05	**Rezultati**	çfarë ndodhi; brenda intervalit apo jo
06	**Pikët**	qëllim ose jo, dhe katrori Brier

Burimet: Welton Chang, Eva Chen, Barbara Mellers & Philip Tetlock, Judgment and Decision Making 11(5), 2016; Don A. Moore, Samuel A. Swift, Angela Minster, Barbara Mellers, Lyle Ungar, Philip Tetlock, Heather H. J. Yang & Elizabeth R. Tenney, Management Science (Articles in Advance), 2016

Regjistri është propozim i redaksisë, i ndërtuar mbi pikëzimin e garës dhe klasat e saj të krahasimit; eseja e lidhur më poshtë tregon ditët kur kërkesa e kaloi parashikimin.

Më shumë te eseja — Ditët me volum të lartë: standardi nën presion

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.

Managerial Miscalibration (NBER Working Paper 16215, revised September 2013)
Itzhak Ben-David, John R. Graham & Campbell R. Harvey, National Bureau of Economic Research, 2013
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16215/w16215.pdf

The Trouble With Overconfidence
Don A. Moore & Paul J. Healy, Psychological Review 115(2), 2008
https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.502

Confidence Calibration in a Multiyear Geopolitical Forecasting Competition
Don A. Moore, Samuel A. Swift, Angela Minster, Barbara Mellers, Lyle Ungar, Philip Tetlock, Heather H. J. Yang & Elizabeth R. Tenney, Management Science (Articles in Advance), 2016
https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2525

Developing expert political judgment: The impact of training and practice on judgmental accuracy in geopolitical forecasting tournaments
Welton Chang, Eva Chen, Barbara Mellers & Philip Tetlock, Judgment and Decision Making 11(5), 2016
https://journal.sjdm.org/16/16511/jdm16511.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. 97 · 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