

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

KOSTOJA E HESHTJES: PSE EKIPIET E VIJËS SË PARË PUSHOJNË SË FOLURI

Gjashtë kapituj për sigurinë psikologjike, zërin e punonjësve, sinjalet e drejtuesve, dorëzimet e heshtura dhe detyrimin për t'u përgjigjur.



51

ekipe pune në studimin e Edmondson-it në prodhim e lidhën sigurinë psikologjike me sjelljen e të mësuarit.

EDMONDSON 1999, LIDHJE, JO SHKAKËSI UNIVERSALE

BRENDA

TEMA KRYESORE

Problemi që askush nuk e raporto

FAQE 05

PROVA

Pse dështon dera e hapur

FAQE 14

MJETI I TERRENIT

Karta e sinjalit për të folur

FAQE 28

EDITORIALI · VËLLIMI 7

Çfarë i kushton heshtja një biznesi

Një panel mund të jetë i saktë dhe prapë ta humbasë faktin më të rëndësishëm operacional: dikush e pa një problem dhe vendosi të mos e thotë.

Menaxherët priren ta vlerësojnë provën e dukshme. Një nisje e vonuar ka një vullë kohe. Një çantë që mungon krijon një përjashtim. Një problem dhome mund të hyjë në ditarin e turnit. Çfarë tregon një raport kur një punonjës vë re një udhëzim të gabuar, gjykon se nuk ia vlen ta ngrejë dhe e anashkalon në heshtje? Shpesh asgjë fare. Sinjali që mungon nuk numërohet dot ashtu si një dështim i regjistruar. Ky vëllim studion kushtet në të cilat dija e dobishme nuk arrin të udhëtojë lart. Tema e tij nuk është mirësjellja apo personaliteti. Është një problem informacioni, i formuar nga autoriteti, pasojat e parashikuara, projektimi i kanaleve të raportimit dhe besueshmëria e përgjigjes menaxheriale. Një kompani mund të jetë e zënë duke mbledhur të dhëna, ndërsa humbet vëzhgimet e dorës së parë që do t'i bënin të dhënat të kuptueshme. Autori ka punuar në ngarkimin dhe koordinimin e mijës së fundit, me partnerë të shitjes me shumicë dhe me procedurat e Front Office-it dhe të Night Audit-it. Këto janë kategori të verifikuara pune, jo prova se një punëdhënës i caktuar e shkurajoi raportimin. Skenat e këtij vëllimi janë shprehimisht të ndërtuara; nuk përbajnë asnjë staf, mysafir, klient, kompani apo informacion të brendshëm privat të identifikueshëm. Edmondson jep gjuhën e sigurisë psikologjike. Milliken, Morrison dhe Hewlin shqyrtojnë pse punonjësit i mbajnë shqetësimet për vete. Detert dhe Burris tregojnë pse ka rëndësi hapja e menaxherit. Kërkimi në shëndetësi dhe një meta-analizë më e gjerë sjellin krahasime me kufijtë e vet. Pyetja praktike është çfarë mund të bëjë një menaxher pasi një punonjës merr rrezikun e të thënit të së vërtetës.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 Skena e gjallë

Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku priset. Skenat janë ndërtuar nga kategori të vërteta pune, dhe kjo thuhet hapur.

2 Zbërthimi konceptual dhe shkencor

Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 Protokoli operativ i veprimit

Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një përgjegjës, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit të njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Terreni

Kategori të vërteta pune
operacionale, pa ngjarje personale
të shpikura.

Prova

Mjedisi i kërkimit, mostra, metoda
dhe kufijtë, të thënë bashkë.

Veprimi

Një shqetësim mbyllet vetëm kur
vendimi i është kthyer si përgjigje.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I Problemi që askush nuk e raportoï 05

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Problemi që askush nuk e raportoï 05	Sinjali që mungon në sistemin e reagimit	06 Pyet për punën para se të kërkosh fajin 08
	Ku humbet dija rrugës për lart 07	

KAPITULLI II Frika për të folur 09

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Fjalja e lënë pa thënë 09	Siguria psikologjike nuk është rehati	10 Bëje përgjigjen e parë të vlejë rrezikun 12
	Dy studime, pyetje të ndryshme 11	

KAPITULLI III Dera e hapur që askush nuk e përdor 13

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dera e hapur ku askush nuk hyn 13	Hapja është sjellje e vëzhgueshme Ndikimi mbi mbikëqyrësin	14 Një rutinë dëgjimi që mund të kontrollohet 16
		15

KAPITULLI IV Turni i heshtur 17

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Dorëzimi i qetë 17	Dorëzimi ka dy kanale Kur zgjidhjet e përkohshme e maskojnë dështimin	18 Barte pasigurinë përtej turnit 20
		19

KAPITULLI V Kur të folurit nuk ndryshon asgjë 21

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Mbledhja që nuk kthen asnjë përgjigje 21	Heshtja mund të vijë pas një përgjigjeje të dështuar Hinka e shqetësimeve pa përgjigje 23	22 Kthehu me një vendim, jo me një slogan 24

KAPITULLI VI Ndërtimi i një kulture që dëgjon 25

1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI
Pyetja e dobishme e papërshtatshme 25	Pesë hapa nga zëri te veprimi 26	26 Një provë e shkurtër dëgjimi të vërtetë 27

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04 SHËNIM KËRKIMOR
Mungesa e një raporti nuk është statistikë

28 MJETI I TERRENIT
Karta e sinjalit për të folur

29 ESEJA E MBYLLJES
Çfarë nuk të thotë dot dhoma e qetë

30 METODA
Çdo pohim ka një kufi

31 BURIMET
Burimet dhe metoda

SHËNIM KËRKIMOR

Mungesa e një raporti nuk është statistikë

Heshtja vështirë se vëzhgohet drejtpërdrejt. Studimet më poshtë na ndihmojnë të arsyetojmë për të, jo të llogarisim një përqindje universale punonjësish të heshtur.

Zëri organizativ është shprehja vullnetare e ideve ose shqetësimeve që lidhen me punën. Heshtja organizative, në traditën e Morrison-it dhe Milliken-it, është mbajtja për vete e informacionit potencialisht të rëndësishëm. Jo çdo punonjës i qetë po mban diçka për vete: mund të mos ketë asgjë për të shtuar, mund të mos jetë pyetur, ose mund të përdorë një kanal tjetër. Numërimi i zero raporteve nuk i dallon dot këto mundësi. Baza e provave përzien projekte. Edmondson studioi 51 ekiye pune në një kompani prodhimi. Milliken, Morrison dhe Hewlin intervistuan 40 punonjës. Detert dhe Burris analizuan 3.149 punonjës dhe 223 menaxherë në një zinxhir restorantesh. Frazier dhe kolegët sintetizuan 136 mostra të pavarura. Këto numra tregojnë shkallën dhe mjedisin e secilit studim; nuk janë norma të krahasueshme heshtjeje.

01**E vëzhguar**

Një mostër e përkufizuar, një projektim kërkimi dhe një lidhje e raportuar.

02**E bartur**

Një hipotezë e kujdesshme menaxhimi për t'u provuar lokalisht.

03**E paprovuar**

Çdo pretendim se autori e mati heshtjen ose e rregulloi te një punëdhënës.

Pohimi më i fortë që e mbështet kjo literaturë është drejtimor: rreziku ndërpersonal, sjellja menaxheriale dhe konteksti organizativ lidhen me faktin nëse punonjësit flasin dhe nëse ekipet mësojnë. Nuk mund të nxjerrim se një problem i paraportuar ekziston në një magazinë apo hotel të caktuar, as se një protokoll editorial do të sjellë një përmirësim të caktuar.

LEXIMI YNË

Numri i ankesave është provë e raportimit. Nuk është regjistrim i gjithçkaje që dinë punonjësit.

Burimet: Amy Edmondson, *Administrative Science Quarterly*, 1999; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, *Journal of Management Studies* 40(6), 2003 (përmes dorëshkrimit të autorëve); James R. Detert & Ethan R. Burris, *Academy of Management Journal* 50(4), 2007; M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan & Veselina Vracheva, *Personnel Psychology*, 2017 (përmes abstraktit; përmbljedhjeve të QIC-WD dhe Michigan MDHHS); Elizabeth W. Morrison, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 2014

Edmondson (1999); Milliken, Morrison e Hewlin (2003); Detert e Burris (2007); Frazier et al. (2017). Zëri dhe heshtja të përkufizuara sipas Morrison-it (2014).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PROBLEMI QË ASKUSH NUK E RAPORTOI

Problemi që askush nuk e raportoi

Një zgjidhje e vogël e përkohshme mund ta fshehë faktin se turni tjetër trashëgoi një sistem që nuk funksionon mirë.

SKENË E NDËRTUAR E MILJES SË FUNDIT, JO NGJARJE PERSONALE E REGJISTRUAR

Një zonë ngarkimi përgatitet për nisjet. Një punonjës vë re se një dorëzim i caktuar prodhon rregullisht një status të paqartë. Kolegu tjetër e bën prapë gati porosinë duke kontrolluar dy herë dhe duke pyetur dikë aty pranë. Sot ekipi është nën presion. Punonjësi e gjen përgjigjen, e ndreq situatën e çastit dhe kthehet në radhë. Nuk ngrihet asnjë përjashtim. Nga paneli, episodi duket i zakonshëm. Kjo nuk është histori sjelljeje të keqe. Punonjësi mund të besojë me arsye se raportimi i një problemi të vogël zgjat më shumë se ndreqja e tij. Ndoshta nuk ekziston një kanal i thjeshtë raportimi. Ndoshta një sugjerim i mëparshëm nuk mori përgjigje. Ose ndoshta standardi lokal kërkon që përjashtimi të regjistrohet dhe punonjësi bëri një zgjedhje të keqe. Pa pyetur, menaxheri nuk e di cili shpjegim përshtatet.

Autori ka dokumentuar kategori si karrocet e përziera, çantat që mungojnë dhe dorëzimet operacionale nga puna në miljen e fundit. Personi, shkëmbimi, koha dhe arsyeja e heshtjes në këtë skenë janë të shpikura. Përdorimi i tyre është analitik: një proces mund të rimëkëmbet nga një pengesë pa e mësuar organizatën pse u shfaq ajo pengesë.

LEXIMI YNË

Një nisje në dukje normale mund ta fshehë mundimin shtesë që e bëri të mundur.

Burimi: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Ilustrim editorial i mbështetur te Tucker e Edmondson (2003); pa të dhëna zëri në nivel punëdhënësi. Eseja e emërtuar më poshtë shkon në terren për ta parë punën.

Më shumë te esaja

Gemba: çfarë shih në terren që raporti nuk e tregon

KAPITULLI I · PROBLEMI QË ASKUSH NUK E RAPORTOI

Sinjali që mungon në sistemin e reagimit

Një përjashtim i raportuar është vetëm një nga rezultatet e mundshme kur vihet re një problem.

Morrison dhe Milliken argumentuan në vitin 2000 se heshtja organizative mund të bëhet kolektive: njerëzit nxjerrin nga sjellja e drejtuesve dhe nga përvoja e përbashkët se të folurit ka kosto ose pak gjasa ndikimi. Punimi i tyre është kuadër konceptual, jo anketë që provon se shumica e organizatave e shtypin informacionin. Megjithatë, e ndan problemin operacional nga rruga shoqërore përmes së cilës problemi bëhet i njohur. Punonjësi duhet së pari ta vërë re një problem, ta interpretojë si të rëndësishëm, të shohë një kanal të realizueshëm, ta gjykojë rrezikun ndërpersonal dhe të vendosë nëse do ta përdorë atë kanal. Edhe pasi flet, informacioni duhet marrë dhe përpunuar. Në çdo hap një organizatë mund të humbasë dije. Një menaxher që mat vetëm numrin përfundimtar të ankesave vëzhgon fundin e këtij zinxhiri, jo kushtet më lart.



Prandaj heshtja nuk mund të trajtohet si e metë personale. Një punonjës i ndërgjegjshëm mund të gjykojë prapë se një mbledhje me pak kohë, me publik dhe pa përgjigje është vend i papërshtatshëm për të ngritur një shqetësim. Alternativa nuk është të justifikohet çdo mosraportim: detyrat e sigurisë dhe të përputhshmërisë mbeten detyruese. Detyra është të përmirësohet si kanali, ashtu edhe pritsmëria se një shqetësim do të vlerësohet me drejtësi.

LEXIMI YNË

Mungesa e shqetësimeve të regjistruara nuk e vërteton mungesën e pengesave operacionale.

Burimet: Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, Academy of Management Review 25(4), 2000; Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014

Burim konceptual: Morrison e Milliken (2000); përkufizimet e zërit sipas Morrison-it (2014). Rrjedha me pesë faza është editoriale.

KAPITULLI I · PROBLEMI QË ASKUSH NUK E RAPORTOI

Ku humbet dija rrugës për lart

Një ilustrim krejt sintetik i zinxhirit të faqes së mëparshme: njëzet vëzhgime të shpikura, të ndjekura fazë pas faze.

SHEMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

GRUP I SHPIKUR PREJ 20 PROBLEMESH TË VËNA RE

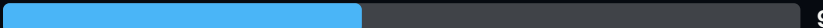
Të vëna re



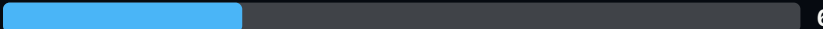
Ia vlen të ngrihen



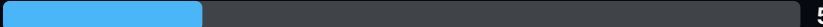
Me kanal



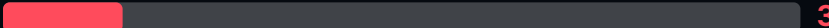
Të thëna



Të kuptuara



Me përgjigje



Çdo numër është i shpikur, që llogaria të ndiqet. Ditari i menaxherit do të tregonte gjashtë hyrje dhe tri mbyllje, ndërsa shtatëmbëdhjetë nga njëzet vëzhgimet nuk u bënë kurrë të dukshme. Humbjet më të mëdha janë më lart: njëmbëdhjetë vëzhgime u filtruan nga gjykimi i vetë punonjësit për rrezikun, dobinë ose mungesën e kanalit. Asnjë operacion i vërtetë nuk i ka këto përpjesëtime. Një numër i ulët ankesash mund të përshkruajë po aq lehtë një kanal të qetë sa një proces të qetë; vetëm pyetja e njerëzve që vënë re i dallon të dyja.

LEXIMI YNË

Ditari i ankesave numëron atë që i mbijetoi zinxhirit. Menaxho zinxhirin, jo ditarin.

Burimi: Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, Academy of Management Review 25(4), 2000

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; fazat ndjekin Morrison e Milliken (2000). PDF-ja vizaton vetëm hinkën e poshtme të Kapitullit V.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PROBLEMI QË ASKUSH NUK E RAPORTOI

Pyet për punën para se të kërkosht fajin

Një hetim i parë duhet t'i bëjë problemet të vëzhgueshme pa i detyruar njerëzit të identifikojnë kolegë apo të zbulojnë të dhëna të ndjeshme.

1

Zgjidh një dorëzim

Një proces ngarkimi, përgatitjeje porosish ose kalimi turni me rezultat të vëzhgueshëm.

2

Pyet ku rimëkëmben njerëzit

Çfarë kontrollojnë dy herë, ndjekin ose shpjegojnë punonjësit që hapi tjetër të bëhet i mundur?

3

Ndaje vëzhgimin nga interpretimi

Shëno çfarë u kontrollua, çfarë u tha dhe çfarë mbetet e pasigurt.

4

Kontrollo kanalet e sigurta

Si mund ta ngrejë një punonjës një problem të përsëritur në mënyrë konfidenciale, përmes rrugës së duhur organizative?

5

Cakto vendimin e radhës

Një rol përgjegjës dhe një datë të afërt për përgjigje; pa premtim të parakohshëm zgjidhjeje.

6

Kthehu te ekipi

Ndaj çfarë u verifikua, çfarë do të ndryshojë dhe çfarë ka ende nevojë për hetim.

Një çështje kritike për sigurinë ndjek rregullat ekzistuese të eskalimit të menjëhershëm; një pyetje procesi mund të marrë një rishikim më të ngadaltë dhe transparent. Të dyja nuk duhen bashkuar vetëm se i identifikoi i njëjti punonjës. Kujdes për një efekt: pas një ftese, raportimi mund të rritet se u përmirësua zbulimi, jo se operacioni u keqësua.

LEXIMI YNË

Pyetja e dobishme nuk është “Pse nuk e raportoi askush?”, por “Çfarë e bëri raportimin të mundur, të sigurt dhe të vlefshëm?”

Burimet: Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, *Academy of Management Review* 25(4), 2000; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003

Listë kontrolli operative e propozuar, jo ndërrhyrje e vërtetuar. Themelet kërkimore: Morrison e Milliken (2000); Tucker e Edmondson (2003).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · FRIKA PËR TË FOLUR

Fjala e lënë pa thënë

Kostoja e të thënit të diçkaje mund të jetë e menjëhershme dhe personale; dobia mund të jetë e largët dhe e pasigurt.

NDËRVEPRIM HIPOTETIK EKIPI, JO DIALOG I RAPORTUAR I AUTORIT

Një anëtar i ri i ekipit vë re një paqartësi në një udhëzim. Kolegët me përvojë vazhdojnë pa diskutim. Punonjësi mund të pyesë, por pyetja mund të tingëllojë elementare para një salle plot. Nuk ka asnjë provë se udhëzimi është i gabuar; problemi mund të jetë kuptimi i paplotë i punonjësit. Megjithatë, punonjësi vendos se do të jetë më lehtë të pyesë më vonë. Instruktimi mbaron; paqartësia mbetet. Më vonë një menaxher thotë se të gjithë e patën mundësinë të pyesnin. Teknikisht, mund të jetë e vërtetë. Por pyetja përkatëse është nëse mundësia u duk e përdorshme për njerëzit që e njohin më pak sistemin. Të folurit është akt shoqëror. Një pyetje bart informacion për punën, por mund të ekspozojë edhe pasiguri, të ndërpresë një mbikëqyrës dhe të ftojë krahasim me kolegët.

Kjo skenë e ndërtuar ilustron një rrezik ndërpersonal, jo një ngjarje të provuar te një hotel apo punëdhënësi i miljes së fundit. Nuk argumenton as se çdo heshtje do të thotë frikë, as se siguria e heq përgjegjësinë. Sugjeron se qasja në informacion varet pjesërisht nga mënyra si presin njerëzit që të tjerët t'i përgjigjen një pyetjeje të papërshtatshme.

LEXIMI YNË

Një ftesë ka pak vlerë nëse punonjësi pret që kostoja e përdorimit të saj ta tejkalojë dobinë.

Burimet: Amy Edmondson, *Administrative Science Quarterly*, 1999; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, *Journal of Management Studies* 40(6), 2003 (përmes dorëshkrimit të autorëve)

Ilustrim i ndërtuar; koncepti i sigurisë psikologjike sipas Edmondson-it (1999), intervistat e punonjësve sipas Milliken, Morrison e Hewlin (2003). Eseja e emërtuar më poshtë punon në një ekip me shumë gjuhë.

Më shumë te esesa

Ekiye me shumë gjuhë dhe shumë vende

KAPITULLI II · FRIKA PËR TË FOLUR

Siguria psikologjike nuk është rehati

Koncepti ka të bëjë me rrezikun ndërpersonal të perceptuar kur pyet, pranon pasiguri ose vë në pikëpyetje një praktikë.

Amy Edmondson e përkufizoi sigurinë psikologjike të ekipit në vitin 1999 si bindje e përbashkët se ekipi është i sigurt për marrjen e rreziqeve ndërpersonale. Dallimi është i rreptë: nuk është premtim se kolegët do të pajtohen gjithmonë, se çdo kritikë do të pranohet apo se standardet profesionale mund të shpërfillen. Një ekip mund të presë punë të disiplinuar e me cilësi të lartë dhe prapë t'u lejojë punonjësve ta identifikojnë një gabim pa poshtërim. Studimi në terren i Edmondson-it shqyrtoi 51 ekipe pune brenda një kompanie prodhimi. Siguria psikologjike lidhej me sjellje të të mësuarit, si kërkimi i reagimit dhe diskutimi i gabimeve. Lidhja nuk ishte provë e randomizuar e një programi trajnimi për menaxherët, dhe nuk vërteton asnjë dobi numerike universale për transportin, hotelet apo shitjen me shumicë.

01**Zëri**

A mund të pyes ose të paralajmëroj pa u trajtuar si i pabesë?

02**Standardet**

A do të provohet shqetësimi kundrejt kërkesës së vërtetë?

03**Përgjegjësia**

Çfarë duhet të bëj prapë, përfshirë detyrat urgjente të raportimit?

Një menaxher mund ta ulë rrezikun e panevojshëm ndërpersonal duke bërë pyetje të sakta, duke e falënderuar personin për informacionin konkret dhe duke e ndarë raportimin e një problemi nga prova e përgjegjësisë. Anasjelltas, një ton i ngrohtë pa pasoja për rreziqet e pazgjidhura nuk mjafton. Siguria psikologjike bëhet operacionalisht e rëndësishme kur informacioni kalon në verifikim dhe në vendim.

LEXIMI YNË

Siguria për të folur dhe përgjegjësia për të vepruar plotësojnë njëra-tjetrën, nuk kundërshtohen.

Burimi: Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999

Edmondson, Administrative Science Quarterly (1999). Interpretimi praktik me tri pjesë është editorial.

KAPITULLI II · FRIKA PËR TË FOLUR

Dy studime, pyetje të ndryshme

Njëri shqyrton të mësuarit në ekiye. Tjetri pyet pse punonjësit vendosin të heshtin. Një i tretë ndan dy lloje zëri.

51

ekipe pune prodhimi në studimin në terren të Edmondson-it, 1999; siguria psikologjike e lidhur me sjelljen e të mësuarit, me kontrollet e studimit

EDMONDSON, 1999, NJË KOMPANI

40

punonjës të intervistuar në studimin eksplorues të Milliken, Morrison e Hewlin, 2003; frika nga etiketat negative dhe marrëdhëniet e dëmtuara përshkruhej shpesh

MILLIKEN, MORRISON E HEWLIN, 2003, INTERVISTA

Mostrat nuk mund të bashkohen në një vlerësim përhapjeje. Studimi i prodhimit ka të bëjë me bindjet dhe sjelljet në nivel ekipi. Studimi me intervista eksploron rrëfimet e punonjësve për situata ku zgjodhën të mos ngrinin shqetësime; nuk është projektuar për të thënë çfarë pjese e të gjithë punonjësve sillen kështu. Të dyja e bëjnë analitikisht të dukshme koston shoqërore të zërit, por asnjëri nuk e provon rezultatin e një nisme të caktuar për të folur në një pikë ngarkimi. Dallimi mes zërit promovues dhe atij ndalues e thellon këtë. Një sugjerim për një proces më të mirë dhe një paralajmërim se procesi aktual është i pasigurt ose po dështon ndihen krejt ndryshe. Liang, Farh dhe Farh ndoqën 239 punonjës në një studim me dy valë dhe raportuan paraardhës psikologjikë të ndryshëm për të dy llojet e zërit. Një kanal që tërheq ide nuk do të tërheqë automatikisht paralajmërimet të vështira.

LEXIMI YNË

Numëroji saktë pjesëmarrësit e studimit. Mos i kthe kurrë historitë e tyre në një normë heshtjeje të shpikur për gjithë kompaninë.

Burimet: Amy Edmondson, *Administrative Science Quarterly*, 1999; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, *Journal of Management Studies* 40(6), 2003 (përmes dorëshkrimit të autorëve); Jian Liang, Crystal I. C. Farh & Jing-Lih Farh, *Academy of Management Journal* 55(1), 2012

Edmondson (1999); Milliken, Morrison e Hewlin (2003); Liang, Farh e Farh (2012). Nuk llogaritet asnjë efekt ndërstudimor.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · FRIKA PËR TË FOLUR

Bëje përgjigjen e parë të vlejë rrezikun

Reagimi i parë i menaxherit mund ta ulë ose ta rrisë rrezikun e perceptuar të raportit të radhës.

1

Prano kontributin

Personi dha informacion potencialisht të dobishëm; thuaje pa vërtetuar një shkak.

2

Sqaro vëzhgimin

Çfarë ndodhi, kur u vu re dhe çfarë mundi të verifikonte vërtet punonjësi.

3

Mos kërko fajtor të çastit

Dalloe një raport të ndershëm nga çdo gjetje e mëvonshme për sjelljen apo përputhshmërinë.

4

Mbro privatësinë e duhur

Kanale të autorizuara për akuza serioze ose detaje konfidenciale; pa dosje rastesh të publikuara.

5

Jep një hap të radhës realist

Roli që do ta shqyrtojë çështjen dhe koha e një përditësimi.

6

Çoje deri në fund

Edhe kur pohimi del i pasaktë, shpjegoje arsyetimin me respekt, ku është e përshtatshme.

Një shqetësim urgjent përdor procesin ekzistues të emergjencës ose të eskalimit. Në përmirësimin rutinë, drejtuesit duhet të shmangin t'u mësojnë punonjësve se një problem bëhet i rrezikshëm për reputacionin e tyre thjesht se është i papërshtatshëm për menaxherin. Po ashtu, një hetim i drejtë lejon që shqetësimi të jetë i pasaktë; nuk supozon se raportuesi kishte të drejtë.

LEXIMI YNË

Përgjigjja e parë ndaj një shqetësimi është edhe mësim për këdo që vendos nëse do të flasë herën tjetër.

Burimet: Amy Edmondson, *Administrative Science Quarterly*, 1999; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, *Journal of Management Studies* 40(6), 2003 (përmes dorëshkrimit të autorëve)

Propozim praktik original i mbështetur te Edmondson (1999), Milliken, Morrison e Hewlin (2003) dhe Morrison (2014).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · DERA E HAPUR QË ASKUSH NUK E PËRDOR

Dera e hapur ku askush nuk hyn

Një drejtues mund të ftojë sinqerisht për reagime dhe prapë, pa dashur, ta bëjë ftesën të vështirë për t'u pranuar.

SKENË HIPOTETIKE DREJTIMI, JO MBLEDHJE E DOKUMENTUAR

Një mbikëqyrës e mbyll instruktimin javor duke thënë se dera është e hapur. Ekipi pohon me kokë. Gjatë mbledhjes mbikëqyrësi e kishte ndërprerë një koleg vazhdimisht, e kishte hedhur poshtë një shqetësim para se t'i dëgjonte detajet dhe e kishte përshkruar një pyetje tjetër si diçka që duhet ta dinë të gjithë. Nuk është dhënë asnjë ndalim i shprehur. Megjithatë, ekipi ka marrë më shumë se një mesazh për llojin e të folurit që mirëpritet. Një punonjës tjetër e di se një detyrë e përsëritur është bërë më e vështirë që nga një ndryshim procesi. Është e mundur të flasë privatisht me mbikëqyrësin. Por të kërkosh vëmendje ndihet si të debatosh me personin që e zotëron procedurën e re. Punonjësi pret një çast më të mirë, dhe menaxheri më vonë nxjerr nga mbledhja e qetë se zbatimi ka përfunduar.

Kjo skenë është montuar për të ilustruar sinjalet menaxheriale. Nuk akuzon asnjë drejtues apo organizatë të emërtuar dhe nuk është transkript nga përvoja e autorit. Pyetja e saj është praktike: cila ka më shumë rëndësi, ftesa me fjalë apo mënyra si reagojnë drejtuesit kur një shqetësim më në fund mbërrin?

LEXIMI YNË

Një derë e hapur është pretendim për qasje. Përgjigjja ndaj pyetjes së parë të papërshtatshme e provon atë pretendim.

Burimet: James R. Detert & Ethan R. Burris, *Academy of Management Journal* 50(4), 2007; Ingrid M. Nembhard & Amy C. Edmondson, *Journal of Organizational Behavior* 27(7), 2006

Skenë e ndërtuar. Lentja kërkimore: Detert e Burris (2007); Nembhard e Edmondson (2006). Eseja e emërtuar më poshtë drejton njerëz pa e humbur personin.

Më shumë te eseja

Të drejtosh njerëzit pa humbur njeriun

KAPITULLI III · DERA E HAPUR QË ASKUSH NUK E PËRDOR

Hapja është sjellje e vëzhgueshme

Drejtimi ndikon te zëri jo vetëm përmes vlerave të deklaruara, por përmes sinjaleve shoqërore që shoqërojnë përgjigjet e përditshme.

Detert dhe Burris e shqyrtuan zërin e punonjësve në një studim me dy faza me 3.149 punonjës dhe 223 menaxherë në një zinxhir restorantesh. Hapja e menaxherit lidhej më vazhdimisht me zërin e orientuar nga përmirësimi sesa konstrukti tjetër i drejtimit që matën, drejtimi transformues, dhe siguria psikologjike e perceptuar e ndërmjetësonte lidhjen në modelin e tyre. Kjo nuk tregon se mjafton t'u thuash menaxherëve të buzëqeshin që punonjësit të flasin. Nembhard dhe Edmondson studiuhan 23 njësi të kujdesit intensiv neonatal të përfshira në projekte përmirësimi. Rezultatet e anketës së tyre e mbështetën një model ku fjalët dhe veprimet gjithëpërfshirëse të drejtuesve lidheshin me sigurinë psikologjike dhe me angazhimin në përmirësim, në prani të dallimeve të statusit profesional. Këto gjetje vijnë nga ekiye klinike, jo nga hotele apo operatorë transporti.

01**Fto**

Kërko informacion të papërshtatshëm, jo vetëm lajme të mira.

02**Merr**

Lër hapësirë për sqarim pa ndërprerje dhe pa tallje.

03**Mbyll**

Përkrahja vendimin dhe kanalin e duhur për veprim të mëtejshëm.

Këto parime janë qëllimisht të sjelljes. Punonjësi e vlerëson reagimin e drejtuesit ndaj korrigjimit, pasigurisë dhe mospajtimit. Një qëllim i deklaruar ka rëndësi, por është provë më e dobët se përgjigjja e dukshme ndaj një shqetësimi të vërtetë. Dialogu i hapur kërkon prapë verifikim, mirëbesim dhe përputhje me standardet që mbrojnë klientët dhe punonjësit.

LEXIMI YNË

Hapja bëhet e besueshme përmes një modeli të përsëritur përgjigjeje, jo përmes një tablele në derën e zyrës.

Burimet: James R. Detert & Ethan R. Burris, *Academy of Management Journal* 50(4), 2007; Ingrid M. Nembhard & Amy C. Edmondson, *Journal of Organizational Behavior* 27(7), 2006

Detert & Burris, *Academy of Management Journal* (2007); Nembhard & Edmondson, *Journal of Organizational Behavior* (2006).

KAPITULLI III · DERA E HAPUR QË ASKUSH NUK E PËRDOR

Ndikimi mbi mbikëqyrësin

Punonjësit e lexojnë hierarkinë më të gjerë, jo vetëm personalitetin e menaxherit të drejtpërdrejtë.

89

intervista në kërkimin cilësor të Detert e Treviño në një kompani teknologjike shumëkombëshe, nëpër njësi prodhimi dhe kërkimi e zhvillimi

Punonjësit i përshkruan mbikëqyrësit e drejtpërdrejtë dhe drejtuesit disa nivele më lart si ndikues të faktit nëse të folurit dukej i rrezikshëm apo i kotë. Gjetjet e ndërllojnë këshillën për ta rregulluar marrëdhënien me menaxherin e drejtpërdrejtë. Një punonjës i vijës së parë mund të presë që mbikëqyrësi lokal të dëgjojë, por të besojë se dikush me autoritet mbi procesin e vërtetë do ta shpërfillë ose ndëshkojë mesazhin. Numri 89 numëron intervista, jo punonjës të heshtur. Kërkimi nuk mati çfarë pjese e problemeve operationale mbeti e paraportuar; identifikoi rrugë ndikimi të perceptuar në një kompani. Rëndësia e tij për një magazinë, një hotel apo një shërbim me shumicë është hipotezë për hierarkinë që duhet kontrolluar, jo supozuar.

SINJALI I DREJTUESIT, DHE NJË LEXIM I MUNDSHËM NGA EKIPI

- | | | |
|----|-------------------------------------|---|
| 01 | Kërkon kundërshtime | Faktet e papërshtatshme mund të jenë të dobishme. |
| 02 | Shpjegon një vendim të pazgjidhur | Çështja u dëgjua, edhe pa zgjidhje. |
| 03 | E hedh poshtë një pyetje publikisht | Të folurit mund ta rrezikojë reputacionin. |
| 04 | Eskalon me kujdes | Autoriteti mund ta mbështesë të mësuarit lokal. |

LEXIMI YNË

Vija e raportimit dhe vija e vendimmarrjes nuk janë gjithmonë e njëjta vijë.

Burimi: James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010

Detert e Treviño, Organization Science (2010), kërkim cilësor. Tabela interpretuese është editoriale.

KAPITULLI III · DERA E HAPUR QË ASKUSH NUK E PËRDOR

Një rutinë dëgjimi që mund të kontrollohet

Ktheje hapjen në një tog të vogël sjelljesh publike pa i ekspozuar punonjësit apo çështjet konfidenciale.

1

Bëj një pyetje të fokusuar

Për shembull: cila pjesë e dorëzimit të sotëm kërkoj një shpjegim të dytë?

2

Lejo një interpretim të dytë

Ftoje ekipin ta korrigojë kuptimin e drejtuesit para se të nxirret një përfundim.

3

Mbro mospajtimin

Ndaje përmbajtjen e një shqetësimi nga supozimet për qëndrimin apo besnikërinë.

4

Emërto nivelin përgjegjës

Nëse mbikëqyrësi lokal nuk e ndryshon dot kushtin, sqaro rrugën e autorizuar të eskalimit.

5

Raportojë statusin me vërtetësi

E pranuar, në shqyrtim, e vendosur dhe e mbyllur janë gjendje të ndryshme.

6

Kontrollo mbledhjen e radhës

A mori ekipi një përgjigje kuptimplote për çështjen e ngritur më parë?

Një rutinë nuk e kthen çdo mbledhje në seancë publike ankesash. Disa çështje u takojnë kanaleve konfidenciale, të burimeve njerëzore, të sigurisë ose kanaleve të tjera formale. Parimi i përbashkët është që punonjësi e di ku ta ngrejë një çështje dhe si të marrë përgjigje, pa u kthyer shqetësimi në akuzë si parazgjedhje.

LEXIMI YNË

Prova e vëzhgueshme e hapjes është nëse ekipi mund t'i sjellë faktet e vështira në një proces vendimi të përdorshëm.

Burimet: James R. Detert & Ethan R. Burris, Academy of Management Journal 50(4), 2007; James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010; Ingrid M. Nembhard & Amy C. Edmondson, Journal of Organizational Behavior 27(7), 2006

Protokoll editorial i zhvilluar nga Detert e Burris (2007), Detert e Treviño (2010) dhe Nembhard e Edmondson (2006).

KAPITULLI IV · TURNI I HESHTUR

Dorëzimi i qetë

Puna kalon mes njerëzve që mund të mos kenë kurrë rastin ta shpjegojnë ballë për ballë.

SHEMBULL I NDËRTUAR TURNI HOTELI, JO NGJARJE E PRETENDUAR MYSAFIRI

Një ekip i mbrëmjes e mbyll turnin. Një shqetësim i vogël shërbimi ishte ngritur më herët; dikush e ka parë, por një departament tjetër duhet të vendosë çfarë ndodh më pas. Situata nuk është urgjente. Një shënim i shkurtër dorëzimi thotë vetëm se ka nevojë për ndjekje. Kolegu i natës e sheh pikën e hapur, por jo pasigurinë pas saj: çfarë u kontrollua vërtet, cila përgjigje u dha dhe kush e zotëron hapin tjetër. Në pamje të parë çështja është një dorëzim i paplotë. Por ka edhe një pyetje që ka rëndësi. A e la kolegu i mëparshëm informacionin jashtë se shablloni e bënte të vështirë regjistrimin, se personi nuk e dinte cili detaj ishte i dobishëm, apo se një pasiguri e papërshtatshme dukej më mirë të mbetej e pathënë? Menaxheri nuk e diagnostikon dot heshtjen e qëllimshme vetëm nga një shënim i paplotë.

Autori ka trajtuar dokumentacionin e Night Audit-it, problemet teknike të dhomave dhe dorëzimet e turneve. Koha, rasti i veçantë dhe motivet në këtë skenë janë të sajara. Nuk zbulohet asnjë e dhënë mysafiri apo pagese, procedurë sigurie, identifikues dhome apo teknologji e brendshme.

LEXIMI YNË

Një detyrë e papërfunduar mund të duket në një ditar, ndërsa pasiguria që duhet për ta përfunduar mbetet e padukshme.

Burimet: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Ilustrim i ndërtuar me kategori të verifikuara të punës në mikpritje. Referenca konceptuale: Morrison (2014); Tucker e Edmondson (2003). Eseja e emërtuar më poshtë e mbron dorëzimin.

Më shumë te eseja

Pse dorëzimi i turnit është një nga proceset më të nënvlerësuara

KAPITULLI IV · TURNI I HESHTUR

Dorëzimi ka dy kanale

Një status mund të kalojë te turni tjetër pa kaluar gjykimin që i duhet punonjësit tjetër.

Në një shërbim me turne, dorëzimi bart dy lloje informacioni. Kanali formal përmban fusha, statute, vula kohe dhe punë të caktuar. Kanali joformal përmban kontekst: për çfarë është i pasigurt një person, pse një veprim i premtuar nuk ndodhi ose cili interpretim nuk është konfirmuar. Të dy mund të jenë të nevojshëm, por kanali joformal është veçanërisht i cenueshëm kur turni mbaron nën presion kohe. Detyra e menaxherit nuk është të nxisë rrëfime verbale të pakontrolluara. Është ta bëjë regjistrin formal mjaft shprehës për pasigurinë. Një dorëzim i dobishëm dallon faktet e vëzhguara, pohimet e raportuara, veprimet e bëra tashmë dhe vendimin që kërkohet ende. Turni tjetër duhet të jetë në gjendje të veprojë pa rindërtuar një bisedë pjesëmarrësit e së cilës kanë shkuar në shtëpi.

01**Statusi**

Çfarë thotë sistemi, dhe kur u përditësua.

02**Pasiguria**

Çfarë mbetet e paverifikuar ose e kundërshtuar.

03**Përgjegjësi i radhës**

Kush është i autorizuar të shqyrtojë, të vendosë dhe të përgjigjet.

Heshtja operationale mund të lindë këtu pa dashur askush ta shtypë informacionin. Punonjësit mund të mos jenë të sigurt nëse një problem i pazgjidhur do të lexohet si dështim, ose mund të mos kenë kanal të sigurt për mospajtim rreth gjendjes së një rasti. Ilaçi duhet të dallojë projektimin e komunikimit, nevojat për trajnim dhe rrezikun ndërpersonal; asnjëri nuk diagnostikohet dot vetëm nga numri i shënimeve.

LEXIMI YNË

Një dorëzim është i plotë vetëm kur personi që e merr e di çfarë dihet dhe çfarë jo.

Burimi: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014

Zbatim editorial ndërmjet turneve; konceptet e zërit nga Morrison (2014). Jo procedurë hoteli e një prone të caktuar.

KAPITULLI IV · TURNI I HESHTUR

Kur zgjidhjet e përkohshme e maskojnë dështimin

Prova nga shëndetësia ilustron dallimin mes rimëkëmbjes nga një pengesë dhe të mësuarit pse u përsërit.

9

spitale në kërkimin cilësor në terren të Tucker e Edmondson, 2003, për reagimet e infermierëve ndaj dështimeve të procesit dhe pengesat për ndryshim të sistemit

Kërkuesit përshkruan një ekuilibër operacional ku profesionistët e vijës së parë i anashkalojnë problemet e përsëritura të procesit. Studimi i tyre me infermiere në nëntë spitale i dalloj gabimet nga problemet dhe shqyrtoi pse rimëkëmbja e asaj dite nuk gjeneronte automatikisht të mësuar organizativ. Është analogji e vlefshme për informacionin që zhduket në një dorëzim, por nuk është studim i Night Audit-it në hotel. Një dallim i dytë vjen nga studimi me dy valë i Liang, Farh e Farh me 239 punonjës. Ata e ndanë zërin promovues, që propozon përmirësim, nga zëri ndalues, që paralajmëron për praktika të dëmshme, dhe e gjetën sigurinë psikologjike veçanërisht të rëndësishme për zërin ndalues të mëvonshëm. Marrëdhëniet e sakta varen nga projektimi dhe popullata e tyre. Bashkë, këto studime shtojnë një pyetje që ia vlen të provohet: a e lejon formati ynë i dorëzimit stafin të sinjalizojë çfarë mund të jetë gabim, dhe jo vetëm të regjistrojë çfarë u bë?

LEXIMI YNË

Rimëkëmbja e çon turnin deri në mëngjes. Të mësuarit pyet pse ishte e nevojshme rimëkëmbja.

Burimet: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Jian Liang, Crystal I. C. Farh & Jiing-Lih Farh, Academy of Management Journal 55(1), 2012

Tucker e Edmondson (2003); Liang, Farh e Farh (2012). Bartja mes sektorëve është shprehimisht hipotetike.

KAPITULLI IV · TURNI I HESHTUR

Barte pasigurinë përtej turnit

Një format dorëzimi mund ta ruajë mospajtimin pa ftuar spekulime dhe pa ekspozuar informacion privat.

1

Thuaje problemin e vëzhguar

Një kategori neutrale dhe gjendja faktike; detaji i identifikueshëm mbetet në sistemin e brendshëm të miratuar.

2

Ndaje të raportuarën nga e verifikuara

Ajo që tha një koleg ose klient nuk është doemos ajo që u vëzhgua.

3

Shpjego pyetjen që mbetet

Çfarë nuk është vërtetuar, dhe cili informacion do ta zgjidhte.

4

Shëno veprimin që u bë vërtet

Mos e kthe një hap të provuar në rezultat të përfunduar.

5

Kaloje përgjegjësinë

Roli i autorizuar që e merr dhe pika e radhës e rishikimit.

6

Raporto, ku është e përshtatshme

Personi që e ngriti shqetësimin duhet të mësojë se u mor një vendim, brenda kufijve të konfidencialitetit.

Asnjë tekst publik nuk duhet të riprodhojë procedura private hoteli, kontrole pagesash apo detaje sigurie. Për përdorim operacional, shablloni pajtohet me kërkesat zyrtare të organizatës; një shembull anonim e mëson strukturën, ndërsa regjistri autoritar mbetet në sistemin e miratuar.

LEXIMI YNË

Turni tjetër e meriton të vërtetën për një problem të hapur, përfshirë pjesën që askush nuk e ka zgjidhur ende.

Burimet: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Protokoll origjinal editorial dorëzimi; asnjë pretendim certifikimi apo miratimi menaxherial të një punëdhënës i emërtuar. Mjeti i dorëzimit të turnit në faqe ndjek të njëjtën strukturë.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · KUR TË FOLURIT NUK NDRYSHON ASGJË

Mbledhja që nuk kthen asnjë përgjigje

Dëgjimi mund të krijojë pritshmërinë se një shqetësim do të udhëtojë diku të dobishëm.

SKENË E NDËRTUAR NDJEKJEJE, JO PËRVOJË E RAPORTUAR

Një anëtar i stafit ngre një pengesë që përsëritet çdo javë. Mbikëqyrësi e shënon dhe e falënderon punonjësën. Kalojnë ditë pa asnjë përditësim. Në mbledhjen e radhës ekipit i kërkohet të përshkruajë përmirësime të mundshme. E njëjta pengesë del sërish, këtë herë më me kujdes. Askush nuk ka nevojë të jetë armiqësor që mesazhi të bëhet i qartë: të folurit krijon punë për punonjësën, por efekti i tij nuk shihet dot. Ndoshta menaxheri e eskaloj çështjen dhe nuk mori asnjë vendim. Ndoshta problemi është teknikisht i ndërlikuar. Ndoshta vëzhgimi ishte i pasaktë. Heshtja e menaxhimit nuk i jep ekipit asnjë mënyrë për t'i dalluar këto raste. Organizata ka krijuar një shkëmbim informacioni pa e përfunduar.

Kjo nuk është akuzë për një mbikëqyrës të vërtetë; radha e ngjarjeve është hipotetike. Tregon pse një praktikë dëgjimi duhet gjykuar jo vetëm nga sa shqetësime mbledh, por nga ajo që organizata mund të verifikojë, të zbatojë dhe të komunikojë më pas.

LEXIMI YNË

Të dëgjohesh një herë nuk është njësoj si të dish çfarë ndodhi me atë që the.

Burimet: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Skenar i ndërtuar. Burime konceptuale: Morrison (2014); Tucker e Edmondson (2003). Eseja e emërtuar më poshtë vendos nëse të zgjidhet apo të eskalohet.

Më shumë te esesa

Kur ta zgjidhësh vetë dhe kur ta çosh lart

KAPITULLI V · KUR TË FOLURIT NUK NDRYSHON ASGJË

Heshtja mund të vijë pas një përgjigjeje të dështuar

Kotësia e perceptuar e zërit është rrezik i ndryshëm nga frika e pasojave ndërpersonale.

Rishikimi i Morrison-it i vitit 2014 për zërin dhe heshtjen e punonjësve sintetizon punën për faktin nëse punonjësit i komunikojnë sugjerimet dhe shqetësimet lart, faktorët që ndikojnë në atë zgjedhje dhe pasojat për organizatat. Heshtja mund të lidhet me pritshmërinë se të folurit do të jetë i rrezikshëm; mund të lindë edhe kur të folurit duket se nuk do të bëjë ndryshim. Këto janë probleme analitikiisht të ndryshme. Një menaxher mund të përgjigjet me mirësjellje pa pasur mekanizëm për ta çuar një shqetësim ndërfunksional në vendim. Intervistat e Detert e Treviño treguan se perceptimet e zërit ndikoheshin nga disa nivele drejtimi. Një mbikëqyrës lokal mund ta marrë një shqetësim, por të mos e kontrollojë procesin që e shkakton. Pa një rrugë të përkufizuar deri te personi që mund të veprojë, edhe një përgjigje e dashamirë mund të bëhet një tjetër premtim i papërbushur.

01	E kapur	Shqetësimi ekziston në një kanal të njohur dhe të përshtatshëm.
02	E pranuar	Konfirmohet marrja, jo vërtetësia e pohimit.
03	E verifikuar	Një person përgjegjës i ka hetuar provat.
04	E vendosur	Një veprim, një refuzim i arsyetuar ose një varësi e identifikuar.
05	E kthyer si përgjigje	Punonjësi ose ekipi që raportoi ka marrë një shpjegim të përshtatshëm.

LEXIMI YNË

Përgjigjja nuk është mirësjellje në fund të dëgjimit. Ajo e përfundon procesin e informacionit që e nisi raporti.

Burimet: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010

Morrison (2014); Detert e Treviño (2010). Modeli me pesë statuse është editorial; një vendim i ndershtëm për mosveprim, i bërë i dukshëm, mund të jetë më i mirë se një premtim që autoriteti apo prova nuk e mbështesin.

KAPITULLI V · KUR TË FOLURIT NUK NDRYSHON ASGJË

Hinka e shqetësimeve pa përgjigje

Një ilustrim sintetik se pse numri i raporteve nuk është numri i problemeve të zgjidhura: një grup prej dymbëdhjetë gjetjesh.

SHEMBULL SINTETIK, I SHKRUAR PËR KËTË VËLLIM; JO TË DHËNA PUNËDHËNËSI

NUMRA ILUSTRUES, NJË GRUP PREJ 12 GJETJESH

Të ngritura



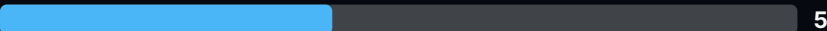
Të pranuar



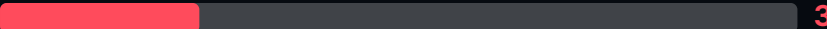
Të caktuara



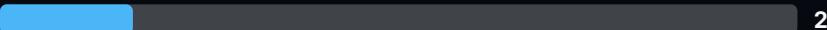
Veprim i nisur



Me përgjigje



Të mbyllura



Dymbëdhjetë shqetësime prodhojnë vetëm tri kthime informacioni, ndërsa regjistri pretendon aktivitet, sepse shtatë çështje kanë përgjegjës. Pronësia nuk është veprim, veprimi nuk është mbyllje dhe mbyllja nuk është komunikim me ata që folën. As nëntë të tjerat nuk provohen të padrejta: disa mund të jenë konfidenciale ose ende në shqyrtim. Mos e bëj kurrë numrin e ulët të ankesave objektiv performance; shpërblen raportimin e shkujtuar. Më shumë shqetësime mund të thonë zbulim më të sigurt, proces më të keq ose zbulim më të mirë; vetëm numri nuk e dallon dot.

LEXIMI YNË

Mat rrugën nga raporti te vendimi, duke refuzuar ta shpërblesh heshtjen.

Burimi: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014

Numrat dhe shtyllat janë të sajua për demonstrim, si të PDF-ja e autorit; nuk vlerësohet asnjë normë lokale përgjigjeje. Statuset sipas faqes së mëparshme.

KAPITULLI V · KUR TË FOLURIT NUK NDRYSHON ASGJË

Kthehu me një vendim, jo me një slogan

Një praktikë e përpjesëtuar përgjigjeje e mbrohet privatësinë dhe shmang premtimin e asaj që organizata nuk e jep dot.

1

Konfirmo marrjen përmes kanalit të duhur

Pranoje pa paragjykuar vërtetësinë apo përgjegjësinë.

2

Klasifiko sipas rrezikut dhe autoritetit

Siguria dhe raportimi i mbrojtur ndjekin kanale formale, jo radhën e përmirësimit.

3

Verifiko faktet dhe fushën

Dëgjo palën që dërgon dhe palën që merr, ku është e përshtatshme.

4

Emërto përgjegjësin e radhës

Mjaft e saktë që një shqetësim të mos zhduket mes departamenteve.

5

Thuaj vendimin dhe pasigurinë

E zgjidhur, në provë, në pritje të autoritetit, pa prova të mjaftueshme ose e refuzuar, me arsye.

6

Kthe përgjigje në nivelin e duhur

Çfarë lejohet, kur vjen përditësimi i radhës, si shtohet informacion tjetër.

Një ritëm rishikimi është eksperiment operativ, jo standard shkencor: çështjet urgjente nuk presin dot mbledhjen, të ndërlikuarat mund të zgjasin më shumë se një cikël. Detyrimi minimal është një përditësim i vërtetë dhe në kohë përmes një rruge të autorizuar. Nëse vijnë më shumë shqetësime, pyet nëse ndryshoi besimi, ekspozimi apo dështimet në themel, para se të pretendosh sukses ose keqësim.

LEXIMI YNË

Një shqetësim nuk mbyllet duke i caktuar një numër. Cikli i informacionit mbaron kur rezultati kuptohet.

Burimet: Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010

Propozim operativ origjinal që sintetizon Morrison (2014) dhe Detert e Treviño (2010); i pavërtetuar formalisht.

1 SKENË

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · NDËRTIMI I NJË KULTURE QË DËGJON

Pyetja e dobishme e papërshtatshme

Një ekip drejtues mund të vendosë ndryshe duke e dëgjuar një paralajmërim para se një defekt të bëhet titull.

SKENË HIPOTETIKE DREJTIMI, JO ARRITJE E DOKUMENTUAR

Po shqyrtohet një ndryshim procesi. Paneli duket inkurajues. Menaxheri pyet nëse dikush ka parë një kusht që do ta bënte rezultatin e raportuar të pabesueshëm. Një kolegj i ri thotë se një kategori kërkesash po përfundohet ndryshe nga të tjerat. Menaxheri kërkon vëzhgimin, jo një verdikt. Dikush e kontrollon përkufizimin dhe pranon të krahasojë një mostër të vogël. Rishikimi mbyllet me një përgjegjës dhe një datë ndjekjeje, jo me premtimin se procesi i ri është tashmë i gabuar. Paralajmërimi mund të dalë i saktë, pjesërisht i saktë ose i gabuar. Të tria rezultatet e mbështesin të mësuarit kur prova shqyrtohet me drejtësi. Një kulturë e të folurit nuk e trajton çdo kundërshtim si fakt. I lejon dyshimet e rëndësishme të hyjnë në një sistem vendimi të përgjegjshëm para se hierarkia apo frika t'i filtrojnë.

Kjo është skenë e ndërtuar, jo pretendim se autori zbatoi një program që i përmirësoi normat e të folurit. Sfondi operacional tregon ku ka rëndësi informacioni; mekanizmi i zërit i përshkruar këtu mbetet propozim për t'u provuar.

LEXIMI YNË

Rezultati i të folurit nuk është pajtim automatik. Është një vendim i drejtë dhe i gjurmueshëm.

Burimet: Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999; James R. Detert & Ethan R. Burris, Academy of Management Journal 50(4), 2007; Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014

Skenë editoriale e mbështetur te Edmondson (1999), Detert e Burris (2007) dhe Morrison (2014). Eseja e emërtuar më poshtë e përshkruan menaxherin për të cilin argumenton ky vëllim.

Më shumë te esesa

Operations Manager-i që dua të jem

KAPITULLI VI · NDËRTIMI I NJË KULTURE QË DËGJON

Pesë hapa nga zëri te veprimi

Një sistem operativ për shqetësimet duhet të përfshijë mundësinë për të folur dhe detyrimin për t'u përgjigjur.

01	Fto	Një rrugë realiste për të ngritur defekte procesi, ide përmirësimi dhe paralajmërime të papërshtatshme.
02	Mbro	Raportimi në mirëbesim nuk është akuzë personale; eskalimi formal dhe konfidencialiteti mbrohen.
03	Verifiko	Dalloje raportin nga ajo që është vëzhguar në mënyrë të pavarur; kërko shpjegime konkurruese.
04	Vendos	Çfarë është brenda autoritetit lokal, çfarë kërkon miratim ndërmjet ekipeve dhe çfarë nuk mund të pranohet.
05	Kthe	Një përgjigje e autorizuar, përfshirë çfarë mbetet e hapur dhe kur do të rishikohet.

Këta hapa janë sintezë, jo provë ndërhyrjeje. Meta-analiza e Frazier-it dhe kolegëve e vitit 2017 agregoi 136 mostra të pavarura me mbi 22.000 individë dhe afro 5.000 grupe. Kjo gjerësi e mbështet marrjen seriozisht të sigurisë psikologjike si konstrukt organizativ. Nuk e vërteton këtë procedurë me pesë hapa dhe nuk garanton se ajo e ndryshon performancën në një hotel apo operacion logjistik të caktuar. Qëllimi është sjellje e vëzhgueshme menaxhimi. Publiciteti nuk është mbrojtje: një kanal sugjerimesh nuk duhet të publikojë identitete punonjësish, informacion mysafirësh, kredenciale operationale apo detaje të një ankese të mbrojtur. Organizatat e vërteta e përshtatin kuadrin me rregullat e punës, kërkesat e mbrojtjes dhe rrjedhat e autorizuara të punës.

LEXIMI YNË

Një kulturë që dëgjon është ajo ku një mesazh i rëndësishëm mund të arrijë te dikush që mund të vendosë me përgjegjësi.

Burimi: M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan & Veselina Vraceva, Personnel Psychology, 2017 (përmes abstraktit; përmbledhjeve të QIC-WD dhe Michigan MDHHS)

Totalet e mostrave të Frazier et al. (2017); kuadri me pesë faza është editorial, i zhvilluar nga literatura e cituar e zërit.

KAPITULLI VI · NDËRTIMI I NJË KULTURE QË DËGJON

Një provë e shkurtër dëgjimi të vërtetë

Provo nëse një proces përmirësimi mund t'i marrë, verifikojë dhe t'u përgjigjet shqetësimeve pa ndjekur identitete personale publikisht.

1

Zgjidh një rrjedhë pune të kufizuar

Përgjegjësi dhe kanali i autorizuar i raportimit njihen.

2

Vendos përkufizimet para se të mbledhësh

Ide përmirësimi, paralajmërim rreziku, ankesë dhe sqarim rutinë ndryshojnë.

3

Pyet vazhdimisht

Një pyetje për pengesat e përsëritura, një për pasojat.

4

Regjistron në mënyrë të sigurt

Sisteme të miratuara; publiko vetëm kategori anonime dhe status të përmbledhur.

5

Zgjidh ose shpjego

Kontrollo faktet, cakto vendimmarrësin, kthe një status edhe kur asgjë nuk ndryshon.

6

Rishiko efektet

Vëzhgo përsëritjen dhe efektet anësore; më pak raporte nuk është kurrë objektivi i suksesit.

Rishikoje kanalin pas dy javësh dhe procesin pas një muaji: zgjedhje lokale, jo afate të mbështetura në prova, me rreziqet serioze të trajtuara menjëherë sipas rregullave ekzistuese. Nëse stafi nuk e përdor kanalin, mos nxirr se sistemi është i shëndetshëm; shqyrto qasjen, besimin, gjuhën, konfidencialitetin dhe nëse paraqitjet e mëparshme morën përgjigje të vërteta.

LEXIMI YNË

Masa e drejtimit nuk është sa shpesh thotë një menaxher “flisni lirisht”, por çfarë ndodh pasi dikush e bën.

Burimet: Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999; Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan & Veselina Vracheva, Personnel Psychology, 2017 (përmes abstraktit; përmbledhjeve të QIC-WD dhe Michigan MDHHS)

Eksperiment operativ i propozuar sipas literaturës së cituar të zërit; pa efektshmëri të garantuar dhe pa zbatim të mëparshëm të nënkuptuar.

MJETI I TERRENIT

Karta e sinjalit për të folur

Një çështje, një rrugë e sigurt, një vendim dhe një mesazh kthimi. Mbajti detajet konfidenciale të rastit në sistemin e autorizuar.

01 Procesi cilit proces apo dorëzimi i referohet shqetësimi?

02 E vëzhguar apo e raportuar çfarë dihet nga dora e parë, dhe çfarë është vetëm rrëfim ose interpretim?

03 Kostoja e të folurit a ka personi një rrugë raportimi të përdorshme dhe të mbrojtur siç duhet?

04 Përgjigja e duhur cila kategori rreziku dhe cili përgjegjës i autorizuar duhet ta shqyrtojë çështjen?

05 Vendimi çfarë u verifikua, u vendos, u shty ose u refuzua, dhe mbi çfarë baze?

06 E kthyer si përgjigje kush mund të marrë cilin përditësim, përmes cilit kanal të miratuar, dhe deri kur?

Burimet: Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999; Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; James R. Detert & Ethan R. Burris, Academy of Management Journal 50(4), 2007

Listë kontrolli editoriale, jo anketë e vërtetuar e sigurisë psikologjike, mekanizëm sinjalizimi apo zëvendësim i procedurave formale të sigurisë dhe të burimeve njerëzore. Mos regjistron persona të identifikueshëm apo të dhëna konfidenciale hoteli, mysafirësh, pagesash apo logjistike në kopjen publike.

Hape mjetin: Dorëzimi i turnit

stivencatalyst.com/sq/tools/shift-handover/

ESEJA E MBYLLJES

Çfarë nuk të thotë dot dhoma e qetë

Mungesa e mos pajtimit mund të thotë përputhje. Mund të thotë edhe se informacioni që i duhet menaxherit nuk ka asnjë vend të sigurt ku të shkojë.

Një menaxher operacionesh dëshiron që dita të jetë e parashikueshme. Automjetet duhet të nisen me ngarkesa të plota. Klientët duhet të marrin atë që u premtua. Turni që vjen duhet ta kuptojë çfarë nuk munda të përfundonte turni i mëparshëm. Raportet duhet të përmbajnë fakte të besueshme. Këto janë pritshmëri legjitime. Por asnjëra nuk plotësohet dot në mënyrë të qëndrueshme nëse stafi duhet të zgjedhë mes mbajtjes së menaxherit rehat dhe bërjes së procesit të dukshëm. Në operacionet e ngarkimit, një zgjidhje e vogël e përkohshme mund të duket kompetencë dhe të fshehë shpërdorim të përsëritur. Në një hotel, një çështje e pazgjidhur mund të mbajë një status pa kontekstin që duhet për një vendim të drejtë të radhës. Në një marrëdhënie me shumicë, njerëzit më afër përmbytjes mund ta dinë se një premtim ka nevojë për sqarim shumë para se një objektivi shitjesh të zbulojë ndonjë problem. Sektorë të ndryshëm, një rrezik i përbashkët: organizata e ngatërron informacionin që arrin te sistemi me gjithë informacionin që ekziston.

Literatura nuk fton për një përgjigje sentimentale. Siguria psikologjike nuk është heqja e standardeve. Prova duhet kontrolluar prapë. Punonjësit mund të gabohen; menaxherët ndonjëherë duhet të mos pajtohen; shqetësimet e mbrojtura duhet të përdorin kanalet e duhura. Kërkimi shtron, përkundrazi, një sfidë praktike: bëje të mundur që njerëzit t'i sjellin përpara shqetësimet e rëndësishme, pastaj trajtoji ato si hyrje për një vendim të ndershmë. Ai vendim mund të jetë një korigjim, një refuzim me arsye, një eskalim ose një pyetje që mbetet e hapur. Asnjë teatër dëgjimi nuk e zëvendëson dot gjysmën e dytë, të vështirë, të punës. Një shënim duhet të gjejë një përgjegjës. Një pasiguri duhet të gjejë mënyrën për t'u verifikuar. Një përgjigje duhet të kthehet te ata që kanë nevojë për të, pa e shkelur privatësinë. Një menaxher nuk ka pse të pretojë se do ta zgjidhë çdo problem sot. Një menaxher mund të pretojë se nuk do ta ngatërrojë një bisedë me një përmirësim të përfunduar. Ekipi më i qetë nuk është doemos më i forti. Ndonjëherë heshja është ajo që një ekip ka mësuar të ofrojë kur dyshon se e vërteta do të jetë e dobishme.

LEXIMI YNË

Problemet që një ekip nuk i raporton kurrë nuk menaxhohen dot nga një panel. Së pari duhet të bëhen mjaft të sigurt për t'u parë.

Përfundim editorial. Asnjë raportim i shkruajuar, shqetësim i shtypur apo ndëshkim nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Çdo pohim ka një kufi

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo kërkim i ri në terren. Të gjitha bisedat menaxheriale dhe skenat e turneve janë të ndërtuara dhe të etiketuara si të tilla; numrat e mostrave përshkruajnë studime të botuara, kurrë norma heshtjeje në vendet e punës së autorit.

01	Koncepti	Morrison e Milliken (2000) dhe Morrison (2014) e përkufizojnë heshtjen dhe zërin; janë kuadër dhe rishikim, jo norma të matura.
02	Studimet në terren	51 ekipe (Edmondson 1999), 40 intervista (Milliken et al. 2003), 9 spitale (Tucker e Edmondson 2003), 23 NICU (Nembhard e Edmondson 2006), 3.149 punonjës dhe 223 menaxherë (Detert e Burris 2007), 89 intervista (Detert e Treviño 2010), 239 punonjës (Liang et al. 2012).
03	Sinteza	Frazier et al. (2017): 136 mostra të pavarura, mbi 22.000 individë, afro 5.000 grupe; e mbështet konstruktin, jo ndonjë protokoll këtu.
04	Numrat e shpikur	20 → 14 → 9 → 6 → 5 → 3 (Kapitulli I) dhe 12 → 9 → 7 → 5 → 3 → 2 (Kapitulli V) janë ilustrime, me flamur në faqet e tyre; asnjë përpjesëtim nuk është pikë referimi.

Karta e sinjalit për të folur, rutina e dëgjimit dhe prova e shkurtër janë projekte për vlerësim lokal dhe kërkojnë miratim formal para përdorimit operacional. Të dhënat konfidenciale, akuzat ndaj personelit dhe procedurat e veçanta të punëdhënësit janë të përjashtuara. Standardi editorial: një koncept, një studim në terren, një sintezë dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalja pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999; Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, Academy of Management Review 25(4), 2000; Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, Journal of Management Studies 40(6), 2003 (përmes dorëshkrimit të autorëve); Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Ingrid M. Nembhard & Amy C. Edmondson, Journal of Organizational Behavior 27(7), 2006; James R. Detert & Ethan R. Burris, Academy of Management Journal 50(4), 2007; James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010; Jian Liang, Crystal I. C. Farh & Jiling-Lih Farh, Academy of Management Journal 55(1), 2012; Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014; M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan & Veselina Vracheva, Personnel Psychology, 2017 (përmes abstraktit; përmbledhjeve të QIC-WD dhe Michigan MDHHS)

Çdo burim citohet me DOI-n ose faqen e vet në faqen tjetër. PDF-ja e autorit përmend edhe Tucker (2004) pranë Kapitullit I pa e renditur mes burimeve të veta; faqja citon vetëm Tucker e Edmondson (2003).

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams

Amy Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999

Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World

Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, Academy of Management Review 25(4), 2000

An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why

Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison & Patricia F. Hewlin, Journal of Management Studies 40(6), 2003 · përmes dorëshkrimit të autorëve

Why Hospitals Don't Learn from Failures

Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003

Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams

Ingrid M. Nembhard & Amy C. Edmondson, Journal of Organizational Behavior 27(7), 2006

Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?

James R. Detert & Ethan R. Burris, Academy of Management Journal 50(4), 2007

Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice

James R. Detert & Linda K. Treviño, Organization Science 21(1), 2010

Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination

Jian Liang, Crystal I. C. Farh & Jiing-Lih Farh, Academy of Management Journal 55(1), 2012

Employee Voice and Silence

Elizabeth W. Morrison, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1, 2014

Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension

M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan & Veselina Vracheva, Personnel Psychology, 2017 · përmes abstraktit; përmbledhjeve të QIC-WD dhe Michigan MDHHS



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html