

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

ORA E VENDIMIT: KUR PROBLEMI DIHET, POR ASKUSH NUK MUND TË VEPROJË

Gjashtë kapituj për zgjedhjen e kufizuar, ekspertizën, të drejtat e vendimit, vonesat dhe veprimin e verifikuar.



25

procese vendimi organizativ të shqyrtuara në një studim themelor se si shpalosen zgjedhjet e vështira.

MINTZBERG, RAISINGHANI E THÉORËT 1976, MOSTËR STUDIMI

BRENDA

TEMA KRYESORE

Përrjashtimi pa hap tjetër

FAQE 05

PROVA

Kur ekspertiza e fiton besimin

FAQE 14

MJETI I TERRENIT

Karta e të drejtave të vendimit

FAQE 28

EDITORIALI · VËLLIMI 10

Çasti pas njohjes

Një problem mund të dihet, të verifikohet dhe të diskutohet, ndërsa vendimi i radhës i autorizuar mungon ende.

Ka dallim mes të parit të një problemi dhe fuqisë për ta ndryshuar rrjedhën e tij. Një panel mund ta identifikojë një përjashtim. Një koleg mund ta shpjegojë saktë. Një mbikëqyrës mund të ketë çdo arsye ta besojë raportin. Megjithatë puna qëndron në vend, sepse vendimi i radhës i takon një roli që nuk është arritur, që i mungon një fakt i nevojshëm ose që nuk e ka pranuar vendimin si të vetin. Ky është vëllimi i dhjetë i traktatit operacional. Vëllimet e mëparshme trajtuan vëzhgimin, rrjedhat e vlerës, automatizimin, mbajtjen e standardeve, kapacitetin, matjet, heshitjen, trajnimin dhe rikuperimin e shërbimit. Pyetja këtu është çfarë ndodh kur ato sisteme e kanë bërë problemin të dukshëm, por ende nuk e kanë bërë veprimin të mundur. Sfondi kalon nëpër dispeçerimin e miljes së fundit, ngarkimin në magazinë, shitjet me shumicë dhe turnet e natës në hotel. Është kontekst i vërtetë profesional; skenat, shkëmbimet, kohëzgjatjet dhe rezultatet e veçanta janë qëllimisht të ndërtuara, sepse autori nuk ka asnjë dosje të verifikuar që tregon një bllokim të caktuar vendimi në një vend pune të emërtuar. Kërkimi është po aq i kufizuar. Studimet e komandantëve të zjarrfikësve, ekipeve të traumës, firmave të teknologjisë dhe proceseve të vendimit nuk vendosin një afat universal për dispeçerimin apo operacionet e hotelit. Ato ndriçojnë mekanizma: njohjen, informacionin e kufizuar, gjykimin e ekspertit, autoritetin dhe koordinimin. Ne i përkthejmë ata mekanizma në pyetje që një menaxher mund t'i provojë, jo në premtime përmirësimi të matur. Një orë vendimi nuk kërkon thjesht shpejtësi. Pyet ku nis ora, çfarë pune të dobishme ndodh ndërsa ajo ecën, kur justifikohet eskalimi dhe kush duhet të japë llogari për rezultatin.

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 përgjegjësi, 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

Çdo studim është provë për
mjedisin e vet dhe hipotezë gjetiu.

Veprimi

E eskaluar është kalim. E
vendosur është zgjedhje. E
zgjidhur është rezultat i verifikuar.

PËRMBAJTJA

Kapitujt,
në tri shtresa

KAPITULLI I			Problemi që të gjithë e shihnin	05
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Një përjashtim pa hap tjetër	05 Tri orë, një rrjedhë e bllokuar	06 Gjurmë vendimin, jo vetëm vonesën		07
KAPITULLI II			Kufijtë e vendimeve racionale	08
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Informacioni që nuk mbaron kurrë	08 Racionaliteti i kufizuar nuk është pakujdesi	09 Përmbledhja minimale e mjaftueshme		11
	E pastrukturuar nuk do të thotë e rastësishme	10		
KAPITULLI III			Eksperti nën presion	12
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Sinjali që duket i njohur	12 Njohja para krahasimit	13 Respekto ekspertin, provo premisën		15
	Kur intuita e ka fituar besimin	14		
KAPITULLI IV			Kush ka autoritetin për të vepruar?	16
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Katër njerëz dinë katër pjesë	16 Koordinimi i ekspertizës takon dialogun e gjallë	17 Autoriteti është hartë, jo titull pune		19
	Tri kushte për punë të lidhur	18		
KAPITULLI V			Kostoja e pritjes për leje	20
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Radha që nuk ka automjet	20 Dymbëdhjetë pika të hapura, të numëruara sipas gjendjes	21 Mat pritjen me emërues të ndershëm		24
	Vendimet e shpejta mund të përdorin më shumë prova	22		
	Rregullat që e bëjnë fleksibilitetin të mundur	23		
KAPITULLI VI			Projektimi i sistemit të vendimit	25
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Turni tjetër pa ekspertin	25 Vepro, interpreto, rishiko diagnozën	26 Disiplina e vendimit me gjashtë hapa		27

gjithashtu në këtë vëllim

04	SHËNIM KËRKIMOR Prova ka një kufi vendimi	28	MJETI I TERRENIT Karta e të drejtave të vendimit
29	ESEJA E MBYLLJES Dhjetë vëllime, një pyetje operacionale	30	METODA Nga vijnë pohimet
31	BURIMET Burimet dhe metoda		

SHËNIM KËRKIMOR

Prova ka një kufi vendimi

Projekte të ndryshme kërkimi u përgjigjen pyetjeve të ndryshme. Nuk mund të bashkohen në një numërim mbrapsht universal.

Herbert Simon (1955) e sfidoi zgjedhjen racionale të idealizuar duke trajtuar kufijtë që i formojnë vendimet e vërteta. Mintzberg, Raisinghani dhe Théorêt (1976) shqyrtuan 25 procese vendimi organizativ, duke ndërtuar një rrëfim përshkrues se si shpalosen zgjedhjet e pastrukturuara. Asnjëri punim nuk përcakton një prag kohe përgjigjeje për një magazinë. Klein, Calderwood dhe Clinton-Cirocco (1986) studiuin komandantë të aftë zjarrfikës nën presion kohe. Eisenhardt (1989) nxori propozime induktive nga tetë firma mikrokompjuterësh. Faraj dhe Xiao (2006) hetuan koordinimin në një qendër mjekësore traume, ku pasojat dhe ekspertiza ndryshojnë thellësisht nga puna në hotel apo dispeçeri. Kahneman dhe Klein (2009) identifikuan kushtet në të cilat intuita mund të jetë e besueshme. Okhuysen dhe Bechky (2009) sintetizuan teorinë e koordinimit, duke propozuar përgjegjshmërinë, parashikueshmërinë dhe kuptimin e përbashkët si kushte integruese. Weick dhe Sutcliffe (2015) shqyrtojnë deferencën ndaj ekspertizës në organizimin me besueshmëri të lartë. Këto janë lente plotësuese, jo njëmbëdhjetë përsëritje të pavarura të një pohimi shkakësor.

25

procese të përshkuara në studimin e vendimit organizativ të vitit 1976

8

firma në kërkimin induktiv të Eisenhardt-it, 1989

3

kushte: përgjegjshmëria, parashikueshmëria, kuptimi i përbashkët

Protokollet dhe treguesit e këtij vëllimi janë propozime editoriale origjinale; nuk është matur asnjë rezultat lokal para dhe pas. Një orë hipotetike ilustron përkufizime, jo një vlerësim shkencor se sa shpejt duhet të vendosë një biznes i emërtuar.

LEXIMI YNË

Një burim është provë për studimin e vet dhe gjenerues hipotezash gjetiu.

Burimet: Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976; Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009

Mintzberg et al. (1976); Eisenhardt (1989); Okhuysen e Bechky (2009). Numrat janë përshkrues mostrash, jo rezultate apo KPI lokalë.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PROBLEMI QË TË GJITHË E SHIHININ

Një përjashtim pa hap tjetër

Një nisje e vonuar mund të jetë e dukshme para se dikush të ketë vendosur çfarë lejon ajo dukshmëri.

SKENË E NDËRTUAR E MILJES SË FUNDIT, JO NGJARJE E DOKUMENTUAR

Një rrugë është planifikuar të niset nga zona e ngarkimit. Raportohet një çantë që mungon. Shoferi pret; një mbikëqyrës e di përjashtimin; ekipi po përpiqet të verifikojë nëse ngarkesa është e plotë. Ora e nisjes vazhdon të ecë. Për një vëzhgues që lexon vetëm statusin e nisjes së vonuar, kjo mund të duket problem i një shoferi të ngadaltë. Por puna fizike nuk po pret thjesht një person më të shpejtë. Po pret një vendim të mbështetur në faktet e duhura: çfarë është kontrolluar, nëse artikulli që mungon është fizikisht i disponueshëm dhe kush është i autorizuar të vendosë hapin e radhës të sigurt dhe të lejuar. Përsëritja e udhëzimit për t'u nxituar nuk e jep dot atë autoritet. Supozo se mbikëqyrësi e raporton çështjen sërish, por askush nuk konfirmon dot kush do të vendosë. Raportimi ka pasur sukses. Edhe kuptimi mund të ketë pasur sukses. Megjithatë hapi i radhës i nevojshëm nuk është pranuar. Situata nuk është e padukshme. Është e pavendosur.

Autori ka punuar me çanta që mungojnë, karroca të përziëra, disiplinë ngarkimi, koordinim shoferësh dhe diskutim KPI-sh; ato kategori janë të dokumentuara. Rruga, njerëzit, radha dhe rezultati i veçantë këtu janë të sajura. Skena ilustron kufirin mes dukshmërisë operationale dhe veprimit menaxherial; nuk vërteton se një punëdhënës i caktuar kishte një rregull të paqartë eskalimi.

LEXIMI YNË

Pozicioni ku vonesa bëhet e dukshme nuk është doemos pozicioni që mund ta zgjidhë.

Skenë e ndërtuar vetëm mbi kategori të dokumentuara pune; nuk pretendohet asnjë person, vend, vullë kohe apo proces vendimi i një punëdhënësi. Eseja e emërtuar më poshtë e lexon një numër të kuq si sinjal për kontroll, jo si diagnozë.

Më shumë te esesa

Kur paneli skuqet para teje

KAPITULLI I · PROBLEMI QË TË GJITHË E SHIHNI

Tri orë, një rrjedhë e bllokuar

Zbulimi, autorizimi dhe ekzekutimi janë veprimtari të ndryshme; një numër i vetëm vonese nuk i ndan dot.

Një ngjarje operationale bëhet e veprueshme përmes disa kalimeve. Dikush së pari vë re një përjashtim. Pastaj ekipi verifikon mjaftueshëm nga gjendja që të përshkruhet një zgjedhje legjitime. Një person ose rol me autoritet e pranon përgjegjësinë për atë zgjedhje. Vetëm pas vendimit puna mund të kalojë në ekzekutim dhe verifikim të rezultatit. Ta quash gjithë këtë “kohë vendimi” e fsheh mekanizmin. Një kontroll i gjatë faktesh mund ta mbrojë sigurinë dhe cilësinë. Një pritje e gjatë e shkaktuar nga një përgjegjës që mungon është lloj tjetër vonese. Dhe një vendim i regjistruar shpejt mund të mos sjellë prapë asnjë dobi, nëse zbatimi nuk nis kurrë. Asnjë vulë kohe më vete nuk na thotë cili interval duhej të ishte më i shkurtër; organizata duhet ta përkufizojë fillimin dhe fundin e çdo intervali para se të krahasojë raste.

01	Vonesa e zbulimit	Nga ngjarja te sinjali i parë i besueshëm.
02	Intervali i verifikimit	Nga sinjali te një bazë e mjaftueshme faktesh.
03	Pritja e vendimit	Nga rasti i verifikuar te vendimi i autorizuar.
04	Intervali i ekzekutimit	Nga vendimi te veprimi dhe rezultati i kontrolluar.

01	02	03	04
Zbulo	Verifiko	Vendos	Vepro
Përjashtimi i parë.	Gjendja e kontrolluar.	Zgjedhje e autorizuar.	Ndryshimi i ekzekutuar.

LEXIMI YNË

Shkurtimi i intervalit të gabuar mund ta keqësojë rezultatin. Verifiko gjithë zinxhirin.

Burimet: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Ndarje editoriale e procesit e mbështetur te Simon (1955) dhe Okhuysen e Bechky (2009); nuk pohohet asnjë efekt empirik i katër orëve. Kapitulli V numëron një shembull krejt të shpikur.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · PROBLEMI QË TË GJITHË E SHIHNI

Gjurmo vendimin, jo vetëm vonesën

Një gjurmim i shkurtër ngjarjeje mund ta zbulojë mungesën e autoritetit pa identifikuar apo fajësuar punonjës të veçantë.

1

Përkufizo ngjarjen

Përfashtimi dhe çfarë e bën të rëndësishëm për klientin ose standardin e punës.

2

Shëno çfarë dihet

Faktet e vëzhguara veçmas nga pohimet e raportuara dhe kushtet e panjohura.

3

Identifiko zgjedhjen e parë

Cili vendim duhet marrë para se puna të lëvizë në mënyrë të sigurt?

4

Emërto rolin e autorizuar

Rregulli i vërtetë i delegimit dhe i eskalimit; mos shpik kurrë autoritet.

5

Shëno dorëzimin

Kur mbërriti informacioni i mjaftueshëm të ai rol, dhe nëse u pranua.

6

Çoje deri në fund

Ekzekutimi, efekti më poshtë dhe përditësimi i radhës, nëse rasti mbetet i hapur.

Eksperimenti i parë nuk ka nevojë për panel të ndërlikuar. Rishiko një mostër të vogël anonime ngjarjesh të lejuara dhe kërko vendime që presin pa përgjegjës; ndaji rreziqet urgjente nga përjashtimet e zakonshme. Një shënim se një rast u “eskalua” nuk është provë se dikush vendosi: marrësi duhet të jetë në gjendje të veprojë mbi informacionin e kaluar, t'i dijë alternativat e lejuara dhe të thotë çfarë do të ndodhë më pas.

LEXIMI YNË

Një sinjal bëhet i dobishëm vetëm kur një person i autorizuar mund ta kthejë në një veprim të radhës të kontrolluar.

Burimet: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Gjurmë auditimi e propozuar, jo procedurë e certifikuar e vendit të punës; e frymëzuar nga Okhuysen e Bechky (2009) dhe Faraj e Xiao (2006).

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · KUFIJTË E VENDIMEVE RACIONALE

Informacioni që nuk mbaron kurrë

Një menaxher mund të vazhdojë të kërkojë siguri derisa dritarja për një zgjedhje të dobishme të ketë kaluar.

SKENË E NDËRTUAR E SHITJES ME SHUMICË, JO NGJARJE E PRETENDUAR TREGTARE

Një rishitës i pavarur do një përgjigje për një porosi urgjente. Shitjet e dinë kërkesën. Magazina duhet të konfirmojë stokun e disponueshëm dhe kapacitetin e përgatitjes. Një menaxher do një premtim të besueshëm, prandaj kërkohet një përditësim tjetër, pastaj një sqarim tjetër. Askush nuk do ta mashtrojë partnerin, por klienti ende nuk planifikon dot. Ka arsye legjitime për të ndalur: disponueshmëria fizike, kushtet e porosisë dhe kapaciteti mund të jenë të pasigurta. Ka edhe kufij të vlerës së informacionit shtesë. Nëse përditësimi i radhës nuk i ndryshon dot thelbësisht zgjedhjet e lejuara, pritja e sigurisë së plotë mund thjesht ta shtyjë një shpjegim të nevojshëm për klientin. Çfarë duhet të bëjë menaxheri me një zgjedhje që nuk bëhet dot në mënyrë të përsosur? Jo të hamendësojë. Të identifikojë provën minimale të mjaftueshme për një vendim të sigurt dhe të autorizuar, të shënojë çfarë mbetet e pasigurt dhe ta komunikojë angazhimin e vërtetë, jo një tërheqës. Ndonjëherë vendimi i saktë është se asnjë premtim nuk konfirmohet dot ende; edhe ai vendim ka një përgjegjësi dhe një përditësim të radhës.

Autori ka menaxhuar më parë një rrjet me shumicë prej 61 rishitësish aktivë dhe ka koordinuar punën tregtare, të magazinës dhe financiare. Ajo përvojë i mbështet kategoritë, jo këtë porosi të sajuar: pas skenës nuk ka asnjë bisedë të dokumentuar, dështim dorëzimi apo vonesë të caktuar.

LEXIMI YNË

Jo çdo pyetje pa përgjigje është e nevojshme për vendimin e radhës.

Burimi: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955

Ilustrim i ndërtuar i shitjes me shumicë; Simon (1955) jep lanten konceptuale, dhe asnjë sjellje e vëzhguar nuk i atribuohet një biznesi të emërtuar. Eseja e emërtuar më poshtë flet për ata 61 rishitës dhe besimin.

Më shumë te eseja

61 rishitës: çfarë më mësoi shitja me shumicë për besimin

KAPITULLI II · KUFIJTË E VENDIMEVE RACIONALE

Racionaliteti i kufizuar nuk është pakujdesi

Herbert Simon e vuri në pikëpyetje modelin e një aktori që mund ta njohë dhe krahasojë çdo mundësi përkatëse.

Modeli i sjelljes së zgjedhjes racionale i Simon-it i vitit 1955 shqyrton vendimet nën kufizime realiste. Vëmendja, informacioni dhe aftësia për të vlerësuar alternativat janë të fundme. Një person mund të kërkojë një mundësi që i plotëson kërkesat përkatëse, pa llogaritur më të mirën teorike të të gjitha të ardhmeve të mundshme. Kjo nuk është leje për të shpërfillur provën; është një mënyrë për t'i njohur kushtet në të cilat bëhen zgjedhjet. Një vendim i vërtetë operacional duhet pra të nisë me kufizimet e veta. Cili veprim është i ndaluar? Çfarë është e pakthyeshme? Cili informacion është thelbësor për të parandaluar një gabim të dëmshëm? Çfarë mund të mësohet pas një prove të autorizuar dhe të kthyeshme? Një ndarje rutinë me kufij të qartë mund të justifikojë një delegim të përkufizuar dhe një rishikim të shpejtë; një përjashtim i sigurisë, i mbrojtjes ose financiar i ndjeshëm mund të kërkojë ndalim, nivel tjetër autoriteti dhe gjurmë të shprehur auditimi. T'i trajtosh të dyja si të barabarta në një matje mesatare të “kohës së vendimit” do ta shpërblente sjelljen e gabuar.

01**Kufizimi**

Çfarë nuk duhet shkëmbyer kurrë?

02**Mjaftueshmëria**

Cila provë e ndryshon zgjedhjen?

03**Kthyeshmëria**

Çfarë mund të provohet dhe të zhbëhet?

Një rregull i dobishëm për menaxherin nuk është as “merr më shumë informacion”, as “vendos menjëherë” më vete. Është: mëso cili fakt do ta ndryshonte togun e veprimeve të lejuara, merre atë fakt kur është e mundur, pastaj vendos në nivelin e duhur të autoritetit. Nëse një fakt nuk merret dot, bëje pasigurinë të dukshme.

LEXIMI YNË

Mjaft shpejt do të thotë mua shpejt për rrezikun, jo thjesht shpejt.

Burimi: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955

Interpretim konceptual i Simon-it (1955), Quarterly Journal of Economics 69(1). Prova menaxheriale me tri karta është propozim editorial, jo taksonomia e vetë Simon-it.

KAPITULLI II · KUFIJTË E VENDIMEVE RACIONALE

E pastrukturuar nuk do të thotë e rastësishme

Mintzberg dhe kolegët përshkruan modele të përsëritura në vendime që nuk kishin një përgjigje të thjeshtë të gatshme.

25

procese vendimi strategjik të shqyrtuara në studimin e Mintzberg, Raisinghani e Théorêt të vitit 1976: mostër përshkruese, jo pikë referimi

Modeli i tyre identifikoi fazat kryesore të identifikimit, zhvillimit dhe përzgjedhjes, si dhe rutina mbështetëse dhe faktorë dinamikë. Kontributi i tij ishte përshkrues: vendimet e vështira kanë strukturë, edhe kur procesi nuk është linear. Kjo ka rëndësi, sepse udhëzimi i njohur “thjesht vendos” mund të fshehë dy mangësi të ndryshme. Organizata mund të mos e ketë identifikuar saktë problemin. Ose mund ta ketë identifikuar problemin, por të mos ketë arritur të zhvillojë një përgjigje të lejuar. Në të dy rastet, përzgjedhja nuk është ende zgjedhje e vërtetë; një nënshkrim nuk e ndreq atë që puna e mëparshme nuk arriti ta vendoste. Fazat më poshtë janë përkthyer në pyetje operationale. Nuk janë riprodhim i diagramit të autorëve dhe nuk pretendojnë se një vendim pesëminutësh turni sillt si një vendim investimi korporativ; kërkimi studioi vendime organizative, jo përfashime të Night Audit-it apo rrugë dispeçerimi. Një vendim mund të rikthehet në një fazë të mëparshme kur mbërrin provë e re; ai kthim duhet të jetë i qëllimshëm dhe i regjistruar, jo i maskuar si diskutim i pafund komisioni.

01

Identifiko

Cila është çështja e vërtetë?

02

Zhvillo

Cilat veprime të realizueshme ekzistojnë?

03

Përzgjidh

Kush zgjedh, dhe mbi çfarë baze?

LEXIMI YNË

Përzgjedhja pa një problem të identifikuar dhe pa alternativa të realizueshme është thjesht lëvizje.

Burimi: Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, Administrative Science Quarterly 21(2), 1976

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), Administrative Science Quarterly 21(2). Fazat janë shkurtuar për diagramin editorial.

KAPITULLI II · KUFIJTË E VENDIMEVE RACIONALE

Përmbledhja minimale e mjaftueshme

Jepi një vendimmarrësi të autorizuar atë që e ndryshon zgjedhjen, dhe etiketo çfarë mbetet ende e panjohur.

1

Thuaj pyetjen e vendimit

Një veprim për t'u zgjedhur, jo një kërkesë e paqartë për udhëzim.

2

Përkufizo kufijtë e fortë

Rregullat e panegociueshme të sigurisë, privatësisë, ligjit dhe operimit.

3

Ndaji faktet nga supozimet

Vëzhgime, kufizime të njohura dhe të panjohura të shprehura.

4

Ofro alternativa të lejuara

Përfshirë parazgjedhjen e sigurt kur një vendim nuk mbështetet dot.

5

Emërto kthyeshmërinë

Çfarë mund të zhbëhet, monitorohet ose kontrollohet pas zgjedhjes.

6

Cakto pikën e radhës të informacionit

Kush e përditëson vendimmarrësin kur ndryshon pasiguria.

Një përmbledhje e mirë mund të çojë në përfundimin “mos vazhdo ende”, vendim legjitim kur kushtet për veprim të sigurt nuk plotësohen. Format i është i vogël, sepse një përmbledhje ekziston për ta bërë gjykimin të mundur, jo për ta rikrijuar gjithë historinë e rastit. Para se ta adoptojë, një vend pune duhet të kontrollojë si përshatet me autoritetin ekzistues, rregullat e mbrojtjes së të dhënave dhe raportimin e incidenteve: një ditur vendimi me dy rreshta nuk është alternativë e një regjistri formal të detyrueshëm.

LEXIMI YNË

Informacion i mjaftueshëm është informacioni që duhet për një zgjedhje të autorizuar dhe të mbrojtshme.

Burimet: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955; Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, Administrative Science Quarterly 21(2), 1976

Protokoll editorial origjinal i mbështetur te Simon (1955) dhe Mintzberg et al. (1976), jo mjet vendimi i vërtetuar.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · EKSPERTI NËN PRESION

Sinjali që duket i njohur

Përvoja mund ta përshpejtojë njohjen. Mund ta bëjë edhe një situatë të panjohur të duket mashtrueshëm e njohur.

SKENË E NDËRTUAR DISPEÇERIMI, JO ESKALIM I REGJISTRUAR

Një dispeçer merr një mesazh se një rrugë e planifikuar po mbetet prapa. Statusi i dukshëm ngjan me probleme të hasura më parë. Tundimi është të kalosh drejt te shpjegimi i njohur: një vonesë ngarkimi, një nisie e vonuar ose një pengesë në rrugë. Një koleg me përvojë mund ta njohë shpejt një model, dhe ajo njohje mund të kursejë kohë, me kusht që modeli të përshtatet vërtet. Vetëm mesazhi nuk i tregon të gjitha kushtet. Një vonesë e raportuar mund të jetë korrigjuar tashmë; një fazë tjetër mund të jetë përgjegjëse; të dhënat mund të jenë rifreskuar në një interval tjetër. Të veprosht sipas historisë së parë të besueshme mund të shpenzojë të njëjtat minuta që shpenzon edhe shqyrtimi i ngadaltë. Një përgjigje më e mbrojtshme nis me hipotezën e ekspertit dhe pyet cili vëzhgim mund ta rrëzojë. Nëse sinjali është urgjent, eskalimi i autorizuar nis menjëherë; dispeçeri mund ta dallojë prapë modelin në dukje nga faktet e kontrolluara.

Sfondi i autorit përfshin koordinimin e shoferëve dhe automjeteve në punën e miljes së fundit, përfshirë dispeçerimin në distancë. Softueri, rruga, biseda telefonike dhe rezultati i saktë këtu janë të sajura; nuk pretendohet asnjë ngjarje e dokumentuar ku një dispeçer i caktuar bëri një zgjedhje të gabuar intuitive. Përvoja është e fuqishme kur e ngushton vëmendjen te pyetjet e duhura, jo kur e përjashton vendimin nga verifikimi.

LEXIMI YNË

Ekspertiza duhet ta përshpejtojë kërkimin e provës përkatëse, jo ta heqë nevojën për provë.

Burimet: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986; Daniel Kahneman & Gary Klein, American Psychologist 64(6), 2009

Skenar i ndërtuar dispeçerimi; kërkimi përkatës: Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco (1986); Kahneman & Klein (2009). Eseja e emërtuar më poshtë e ndjek një tur që shoferi nuk e kupton.

Më shumë te eseja

Rruga që shoferi nuk e kupton

KAPITULLI III · EKSPERTI NËN PRESION

Njohja para krahasimit

Një studim klasik i zjarrfikësve përshkroi vendimmarrës me përvojë që punonin ndryshe nga listat e mundësive të teksteve.

<12%

e pikave të vendimit në studimin e zjarrfikësve të vitit 1986 treguan krahasim të njëkohshëm të dy ose më shumë mundësive: një mostër e vëzhguar e veçantë, jo rregull për të gjithë ekspertët

Gary Klein, Roberta Calderwood dhe Anne Clinton-Cirocco (1986) përdorën analizë protokollit të incidenteve kritike me komandantë të aftë zjarrfikës. Në më pak se 12% të pikave të vendimit të raportuara kërkuesit gjetën prova krahasimi të njëkohshëm të dy ose më shumë mundësive. Në atë mjedis, komandantët më shpesh njihnin një model të njohur dhe identifikonin një veprim të besueshëm; puna kontribuoi në këndvështrimin e vendimit të nxitur nga njohja. Rezultati ndonjëherë ritregohet si provë se ekspertët nuk i krahasojnë kurrë alternativat. Kjo do të ishte tepër e fortë: shifra ka të bëjë me pikat e vendimit të vëzhguara të këtij studimi, jo me të gjithë ekspertët apo të gjitha vendimet, dhe nuk është provë se një receptionist hoteli apo dispecer duhet të veprojë si komandant zjarrfikës. Pasojat, trajnimi, përsëritja dhe reagimi në dispozicion ndryshojnë. Mësimi i transferueshëm është më i ngushtë. Njohja e ekspertit mund të prodhojë një mundësi të parë të realizueshme pa krahasim shterues; mbrojtja e radhës është të pyesësh nëse ajo mundësi përshtatet me kufizimet e vëzhguara, dhe ushtrimi mendor, ku është i mundur, mund të zbulojë një arsye pse nuk do të funksionojë, para se të nisët veprimi. Në situata të panjohura, me rrezik të lartë ose me modele të dobëta, njohja e shpejtë mund të jetë më pak e besueshme, dhe ekipet duhet të dinë si ta ndalin një model të rremë të bëhet udhëzim.

LEXIMI YNË

Njohja është përshkrim i praktikës së ekspertit, jo leje për t'i anashkaluar kontrollet e kërkuara.

Burimi: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986

Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco (1986), Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6). Vetëm gjetje përshkruese.

KAPITULLI III · EKSPERTI NËN PRESION

Kur intuita e ka fituar besimin

Kahneman dhe Klein u pajtuan se siguria ndihet bindëse, por nuk e vërteton gjykimin në themel.

Në vitin 2009, Daniel Kahneman dhe Gary Klein krahasuan dy tradita kërkimore që shpesh paraqiten si rivale: studimet e heuristikave dhe paragjykimeve, dhe studimet e vendimmarrjes natyraliste. Përfundimi i tyre i përbashkët ishte i kushtëzuar. Cilësia e mundshme e gjykitimit intuitiv varet nga fakti nëse mjedisi ka rregullsi që mësohen dhe nëse praktikuesi ka pasur mundësi të mjaftueshme t'i mësojë përmes reagimit. Ky është standard më kërkues se vitet e shërbimit. Një punonjës mund të ketë kaluar vite duke iu përgjigjur situatave të përsëritura pa informacion të besueshëm se cilat gjykime të hershme ishin të sakta. Njohja me ngjyrën e një paneli nuk është njësoj si njohja e mekanizmit shkakësor pas saj, dhe veprimi i shpejtë bëhet mbibesim kur detyra ka ndryshuar, por personi nuk e ka vënë re. Një menaxher që peshon këshillën e ekspertit mund të bëjë dy pyetje: a është kjo një situatë me modele që realisht mund të mësohen, dhe a ka pasur eksperti reagim të qartë dhe në kohë mbi rezultatin në situata të ngjashme? Përgjigjja mund të ndryshojë mes një përjashtimi të njohur procesi dhe shkakut të një dështimi të rrallë sistemi.

01**Rregullsia**

A mësohet mjedisi?

02**Reagimi**

A e korrigjuan rezultatet e mëparshme gjykimin?

03**Kufiri**

A është ky problem brenda ekspertizës së vërtetë?

Asgjë nga këto nuk mbështet shpërfilljen e kolegëve të kualifikuar apo kërkimin e provës statistikore joreale për çdo vendim rutinë. Mbështet përshtatjen e mbështetjes në intuitë me vlefshmërinë e detyrës dhe mbajtjen e një rruge të qartë për verifikim të mëtejshëm.

LEXIMI YNË

Siguria është ndjenjë. Besueshmëria është veti që kontrollohet.

Burimi: Daniel Kahneman & Gary Klein, *American Psychologist* 64(6), 2009

Kahneman e Klein (2009), *American Psychologist* 64(6), 515–526. Pyetjet me tri karta janë përkthim editorial.

KAPITULLI III · EKSPERTI NËN PRESION

Respekto ekspertin, provo premisën

Mendimi i shpejtë i ekspertit bëhet më i dobishëm kur menaxheri e di nga cili supozim varet veprimi i propozuar.

1

Pyet cili model u njoh

Hipoteza e punës e ekspertit, jo e paraqitur si fakt i konfirmuar.

2

Kontrollo faktin kyç dallues

Një vëzhgim që mund ta bënte diagnozën të gabuar.

3

Gjej kufirin e ekspertizës

A ka këshilluesi përvojë përkatëse në këtë klasë situatash?

4

Respekto rolin e autorizuar të vendimit

Ekspertiza është hyrje; rregullat e delegimit ose të miratimit nuk anashkalohen.

5

Bëje veprimin e radhës të qartë

Përgjigjja e lejuar e zgjedhur dhe kushti që do të nxiste rishikim.

6

Kthe reagimin mbi rezultatit

Nëse premisa qëndroi dhe çfarë ndryshoi, pa e kthyer çdo gabim në faj.

Një rishikim i shpejtë është i dobishëm vetëm kur provon një premisë me pasoja; nuk duhet të bëhet ritual me gjashtë pyetje ndërsa një rrezik i menjëhershëm vazhdon. Në raste urgjente, masat e autorizuar të sigurisë kanë përparësi dhe të mësuarit vjen pas frenimit. Një provë e vogël praktike mund të rishikojë vendime anonime dhe të pyesë sa shpesh u identifikua paraprakisht një supozim kyç dhe u rishikua pas rezultatit: kjo mat disiplinën e mendimit, jo probabilitetin që intuitede të ketë sukses.

LEXIMI YNË

Përdorimi më i mirë i ekspertizës është një rrugë më e shpejtë drejt një pyetjeje më të mirë dhe një veprimi të radhës të ligjshëm.

Burimet: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986; Daniel Kahneman & Gary Klein, American Psychologist 64(6), 2009

Protokoll operativ origjinal i mbështetur te Klein et al. (1986) dhe Kahneman e Klein (2009).

KAPITULLI IV · KUSH KA AUTORITETIN PËR TË VEPRUAR?

Katër njerëz dinë katër pjesë

Një problem mund të kalojë nëpër role që kuptojnë pjesë të ndryshme të tij, asnjëri prej të cilëve nuk e zotëron vendimin e plotë.

SKENË E NDËRTUAR HOTELI NDËRMJET TURNEVE, PA MYSAFIR APO NGJARJE TË VËRTETË

Një shqetësim dhome është regjistruar gjatë një turni të mëparshëm hoteli. Kolegu i natës e di çfarë raportoi mysafiri dhe çfarë u dorëzua. Një ekip specialistësh e kupton gjendjen teknike. Një rol tjetër e di cili angazhim ndaj klientit mund të bëhet. Secili person mund të ketë informacion të saktë, por një rast i pazgjidhur kërkon prapë një zgjedhje për hapin e radhës të lejuar. Dorëzimi mund të thotë “ndiqe” pa identifikuar kush do ta marrë atë vendim. Njëri supozon se do të vendosë specialisti; specialisti supozon se recepsioni do të komunikojë; recepsioni supozon se menaxhimi do të autorizojë një angazhim. Problemi nuk është doemos paaftësi apo mungesë vullneti. Mund të jetë projektimi i kufijve mes njerëzve që dinë dhe njerëzve që janë të autorizuar. Personi tjetër nuk duhet të ketë nevojë ta rindërtojë çdo telefonatë të mëparshme thjesht për të mësuar kush mund të vendosë: rasti duhet të bartë një gjendje të verifikuar, një rol përgjegjës që e merr dhe angazhimin e radhës të miratuar për komunikim.

Përvoja e autorit në Night Audit përfshin kategori të dokumentuara problemesh dhomash dhe dorëzimesh turni. Nuk ka asnjë provë për bisedën, dhomën, kohën, reagimin e klientit apo zinxhirin e përgjegjësisë të përshkruar këtu; skena është kompozim që synon të ekspozojë një mekanizëm të përgjithshëm koordinimi, pa zbuluar procedurat e brendshme të sigurisë, pagesës apo eskalimit të ndonjë hoteli.

LEXIMI YNË

Ta dish një problem, ta zotërosh hapin e radhës dhe të jesh i autorizuar të vendosësh janë role të ndryshme.

Burimet: Samer Faraj & Yan Xiao, Management Science 52(8), 2006; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Ilustrim i ndërtuar hoteli; literatura e zbatueshme është Faraj e Xiao (2006) dhe Okhuysen e Bechky (2009). Eseja e emërtuar më poshtë thotë çfarë sheh secili: shoferi, dispeçeri dhe menaxheri.

[Më shumë te esesa](#)[Çfarë më mësoi milja e fundit për menaxhimin real të operacioneve](#)

KAPITULLI IV · KUSH KA AUTORITETIN PËR TË VEPRUAR?

Koordinimi i ekspertizës takon dialogun e gjallë

Puna me përgjigje të shpejtë mbështetet në dije të shpërndarë mes njerëzish që nuk mund ta kenë të gjithë të njëjtën pamje.

Samer Faraj dhe Yan Xiao (2006) shqyrtuan koordinimin në një qendër mjekësore traume. Ata i dalluan praktikat e koordinimit të ekspertizës, përfshirë protokollet, ndarjen e dijes dhe ekipimin fleksibël, nga praktikat dialogjike të përdorura kur ngjarje të reja kërkonin kuptim të përbashkët dhe ndërhyrje përtej kufijve. Studimi tregon si koordinohen aktorët e specializuar pa e reduktuar çdo zgjedhje të vështirë në një dorëzim të fiksuar. Mjedisi i tij ka rëndësi: një qendër traume ka role profesionale, urgjencë dhe dëm të mundshëm që nuk janë të këmbyeshme me dispeçerimin, shitjet me shumicë apo operacionet e hotelit, dhe diskutimi i saj për thyerjen e protokolleve nuk është këshillë për të anashkaluar procedurat në një industri tjetër. Bartja përkatëse është dallimi mes koordinimit të përgatitur dhe bisedës që duhet për ta kuptuar një kusht të papritur. Një operacion ka nevojë për rrugë të qëndrueshme për situatat e zakonshme; kur situata nuk përshtatet me to, ka nevojë për një mënyrë për t'i bashkuar shpejt ekspertët përkatës dhe për të identifikuar kush ka autoritetin e vendimit. Eskalimi që vetëm e përcjell një mesazh mund ta rrisë aktivitetin dhe prapë ta lërë rastin të bllokuar.

01 Rutina Rregulla dhe role të njohura.	02 Ngjarje e re Kuptim i përbashkët.	03 Autoriteti Vendim i lejuar.	04 Rezultati Reagim për çdo rol.
---	--	--	--

LEXIMI YNË

Koordinimi i përgatitur dhe dialogu në kohë reale plotësojnë njëri-tjetrin, nuk zëvendësohen.

Burimi: Samer Faraj & Yan Xiao, Management Science 52(8), 2006

Faraj e Xiao (2006), Management Science 52(8), 1155–1169. Ekspertiza pa një të drejtë të qartë vendimi mund të shpërfillet; një e drejtë vendimi pa qasje në ekspertizë mund të ushtrohet keq. Pasojat ndërsektoriale janë editoriale.

KAPITULLI IV · KUSH KA AUTORITETIN PËR TË VEPRUAR?

Tri kushte për punë të lidhur

Koordinimi nuk është numri i mesazheve të shkëmbyera. Është gjendja e të qenit në gjendje të veprosh bashkë.

Okhuysen dhe Bechky (2009) sintetizuan kërkimin mbi koordinimin nëpër mjedise organizative. Kuadri i tyre argumenton se mekanizma si rutinat, oraret, mbledhjet dhe planet ndihmojnë të krijohen tri kushte integruese: përgjegjshmëria, parashikueshmëria dhe kuptimi i përbashkët. Kategoritë janë të dobishme për të diagnostikuar pse informacioni mund të udhëtojë, ndërsa veprimi bllokohet. Përgjegjshmëria pyet cili person ose rol përgjigjet për vendimin dhe rezultatin e radhës. Parashikueshmëria pyet nëse palët e tjera mund të parashikojnë çfarë do të bëjë ai rol dhe kur do të përgjigjet. Kuptimi i përbashkët pyet nëse palët ndajnë mjaftueshëm nga situata që të koordinohen pa e rindërtuar vazhdimisht historinë. Kushtet janë të dallueshme: një përgjegjës i emërtuar pa fakte të mjaftueshme mund të vendosë keq; një raport i hollësishëm pa përgjegjës mund të arkivohet pafundësisht; një orar që askush nuk e beson nuk koordinon asgjë. Artikulli është rishikim konceptual integrues, jo provë e randomizuar e një liste kontrolli; jep një lente për një pilot lokal që ka ende nevojë për përkufizime dhe matje.

01**Përgjegjshmëria**

Kush e pranon vendimin dhe rezultatin?

02**Parashikueshmëria**

Kur dhe si do të përgjigjet ai rol?

03**Pamja e përbashkët**

Cilat fakte dhe kufij ndahen?

LEXIMI YNË

Një mesazh ka udhëtuar me sukses vetëm kur marrësi e kupton çfarë mund të bëjë më pas.

Burimi: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Okhuysen e Bechky (2009), Academy of Management Annals 3(1), 463–502. Pyetjet janë përshtatje editoriale.

KAPITULLI IV · KUSH KA AUTORITETIN PËR TË VEPRUAR?

Autoriteti është hartë, jo titull pune

Para se të ndodhë një përjashtim, përkufizo rolin e vëzhguesit, të ekspertit, të pronarit të vendimit dhe të komunikuesit.

1

Rendit klasat e përsëritura të vendimit

Një klasë e ngushtë përjashtimesh operative, jo "të gjitha incidentet".

2

Identifiko përgjegjësin e autorizuar

Delegimi, politika dhe kërkesat ligjore ekzistuese.

3

Përkufizo pragun e fakteve

Çfarë duhet të dihet para se ai person të vendosë?

4

Emërto një gjendje të sigurt pritjeje

Frenimi ose ndalimi i lejuar ndërsa vendimi është në pritje.

5

Cakto një shkas eskalimi

Kur, dhe te cili rol i autorizuar, kalon çështja nëse nuk merret vendim.

6

Konfirmo detyrën e komunikimit

Kush u thotë punonjësve ose klientëve të prekur çfarë do të thotë vendimi.

Një hartë e përgjithësuar mund të përmbajë katër funksione: vër re, këshillo, vendos dhe komuniko. Një person mund të kryejë disa prej tyre, por kjo duhet të jetë e qëllimshme, jo e supozuar. Një hartë për një hotel ose punëdhënësi logjistik të caktuar bëhet dhe miratohet nga organizata përgjegjëse; ky botim nuk cakton dot privilegje të vërteta, dhe për punë të ndjeshme ose të rrezikshme asnjë hartë editoriale nuk e zëvendëson politikën e autorizuar. Harta është provë qartësie: a mund ta shpjegojë ekipi hapin e radhës të lejuar pa shpikur një zinxhir të ri komande?

LEXIMI YNË

Deferenca ndaj ekspertizës nuk është heqje dorë nga përgjegjshmëria; të dyja duhen projektuar.

Burimet: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Projektim editorial rolesh i frymëzuar nga Okhuysen e Bechky (2009) dhe Faraj e Xiao (2006); jo hartë e autorizuar.

KAPITULLI V · KOSTOJA E PRITJES PËR LEJE

Radha që nuk ka automjet

Një operacion mund të krijojë një radhë zgjedhjesh të pazgjidhura edhe kur nuk grumbullohet asnjë material fizik.

ILUSTRIM HIPOTETIK I RAMPËS SË NGARKIMIT; KOHËT DHE NJERËZIT TË SHPIKUR

Imagjino një mëngjes kur një përjashtim ngarkimi është kontrolluar. Artikujt nuk janë aty ku ekipi i priste, por gjendja fizike tani është e qartë. Shoferi nuk e ndryshon dot procesin e miratuar; mbikëqyrësi e ka raportuar rastin; një person me autoritetin e kërkuar po shqyrton hapin e radhës të lejuar. Puna nuk po lëviz, ndonëse informacioni që mungonte nuk është më shkak kryesor i vonësës. Kjo është radhë vendimi. Ndryshe nga një rresht karrocash, nuk ka gjatësi fizike të dukshme: mund të ekzistojë nëpër mesazhe, kërkesa miratimi, telefonata ndjekëse dhe ekrane të ndara. Për një menaxher që shikon listën e detyrave të një departamenti, çdo person mund të duket i zënë dhe në rregull. Për klientin, rezultati mbetet i vonuar. Jo çdo pritje është humbje. Leja mund të mbrojë para, siguri, angazhime kontraktuale ose integritetin e procesit. Pyetja menaxheriale është çfarë arrin pritja: një interval i vërtetë verifikimi blen prova; një kërkesë pa përgjegjës thjesht e bën angazhimin e radhës më të vështirë për t'u mbajtur.

Kategoritë e përjashtimeve të ngarkimit dhe të komunikimit mbështeten në sfondin e autorit në miljen e fundit, por koha, eskalimi dhe zgjidhja e përshkruara këtu nuk janë të dokumentuara dhe nuk duhet t'i atribuohen një punëdhënësi të vërtetë. Rasti shërben vetëm për të sqaruar çfarë do t'i duhej të regjistronte një analist para se të bënte një pohim operacional.

LEXIMI YNË

Mungesa e lëvizjes mund të thotë ndalim i nevojshëm, fakt që mungon ose vendim pa përgjegjës.

Ilustrim i ndërtuar; kategorizimi i pritjes si radhë vendimi është editorial, jo veti e matur e ndonjë kompanie. Eseja e emërtuar më poshtë flet për kufirin e vendimit të vet.

Më shumë te esaja

Kur ta zgjidhësh vetë dhe kur ta çosh lart

KAPITULLI V · KOSTOJA E PRITJES PËR LEJE

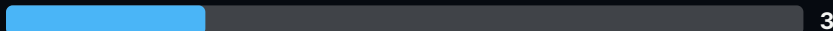
Dymbëdhjetë pika të hapura, të numëruara sipas gjendjes

Një pamje krejt sintetike tregon si mund të bëhet e dukshme një radhë vendimi duke e emërtuar gjendjen e çdo rasti të hapur.

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

PAMJE E SHPIKUR NË ORËN 10:00, DYMBËDHJETË PËRJASHTIME TË HAPURA

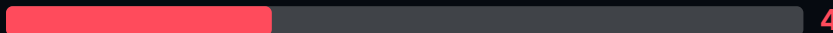
Të vëna re, ende të paverifikuara



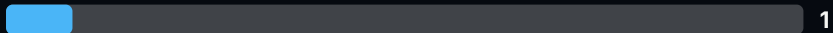
Të verifikuara, përgjegjësi i pranuar



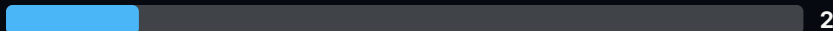
Të verifikuara, pa përgjegjës të pranuar



Të vendosura, ende të paekzekutuara



Të ekzekutuara, rezultati i pakontrolluar



Çdo numër është i shpikur, që gjendjet të krahasohen, jo i matur në ndonjë stacion. Në një listë të vetme detyrash, këto dymbëdhjetë pika do të lexoheshin të gjitha “të hapura”. Të emërtuara sipas gjendjes, grupi më i madh është ai që askush nuk e shkurton dot duke punuar më shumë: katër raste janë verifikuar dhe ende nuk kanë përgjegjës që e ka pranuar vendimin. Tri po presin me të drejtë fakte, një po pret ekzekutim, dy u ekzekutuan pa e kontrolluar askush rezultatin. Një operacion i vërtetë ka gjendjet e veta dhe përgjegjësit e vet të autorizuar; grafiku tregon vetëm se një radhë vendimesh bëhet e menaxhueshme sapo çdo rast thotë cilën orë po pret.

LEXIMI YNË

Një numërim “të hapura” i fsheh rastet pa përgjegjës. Një numërim sipas gjendjes i vendos ato të parat.

Burimi: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Çdo vlerë në këtë faqe është sintetike, e shkruar për këtë vëllim; gjendet ndjekin katër orët e Kapitullit I. PDF-ja e autorit e përshkruan radhën e vendimit pa e numëruar.

KAPITULLI V · KOSTOJA E PRITJES PËR LEJE

Vendimet e shpejta mund të përdorin më shumë prova

Një studim induktiv i firmave teknologjike me ritëm të shpejtë e sfidoi pretendimin se vendimet e shpejta kërkojnë më pak informacion.

8 firma mikrokompjuterësh në studimin induktiv të Eisenhardt-it të vitit 1989 mbi vendimmarrjen strategjike: madhësi mostre, jo shpejtësi vendimi

Kathleen Eisenhardt (1989) hetoi vendimmarrjen strategjike në tetë firma të industrisë së mikrokompjuterëve me shpejtësi të lartë. Në atë kontekst, vendimmarrësit më të shpejtë përdornin më shumë informacion në kohë reale, zhvillonin më shumë alternativa dhe përdornin një proces këshillimi me dy nivele; zgjidhja e konflikteve dhe integrimi i strategjisë me planet taktike kishin gjithashtu rëndësi. Ky nuk është eksperiment i randomizuar dhe ka të bëjë me drejtues që bëjnë zgjedhje strategjike, jo me një dispeçer që pastrojnë rrugë. Mësimi praktik nuk është “mbliidh gjithçka”. Është ta dallosh provën në kohë reale, të rëndësishme për vendimin, nga informacioni i mbledhur se askush nuk e di kur të ndalet. Një përmbledhje që tregon gjendjen aktuale, alternativat dhe pasojat e tyre e mbështet një vendim në kohë më mirë se një stivë në rritje emailsh statusi. Një ekip i disiplinuar i përgatit faktet para se vendimmarrësi të bëhet i disponueshëm dhe identifikon cilat mosmarrëveshje duhen zgjidhur, në vend që të lejohen të udhëtojnë në heshtje në ekzekutim. Vendimi i gabuar më i shpejtë nuk është rezultat i mirë; as biseda më e ngadaltë pa rrezik.

LEXIMI YNË

Koha e duhur mund të varet nga përgatitja e një rrjedhe më të mirë informacioni, jo thjesht nga presioni mbi njerëzit që të përgjigjen.

Burimi: Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989

Eisenhardt (1989), *Academy of Management Journal* 32(3), 543–576. Studimi jep propozime për një industri të caktuar; zbatueshmëria në operacionet e shërbimit në vijën e parë është e propozuar, jo e provuar.

KAPITULLI V · KOSTOJA E PRITJES PËR LEJE

Rregullat që e bëjnë fleksibilitetin të mundur

Strukturat e forta të vendimit mund ta mundësojnë përshtatjen, jo thjesht ta ngadalësojnë.

Bigley dhe Roberts (2001) hetuan Sistemin e Komandës së Incidenteve siç përdorej nga një departament zjarrfikësish. Kërkimi i tyre induktiv shqyrtoi si një strukturë formale mund ta mbështeste veprimin fleksibël dhe të besueshëm në mjedise të ndërlikuara dhe të paqëndrueshme. Studimi e kundërshton një karikaturë të lehtë: jo çdo hierarki është vonesë burokratike, dhe jo çdo veprim i decentralizuar është adaptiv. Sfidat e projektimit është një balancë kufijsh dhe qasjeje. Organizata duhet të thotë çfarë nuk mund të vendoset lokalisht; duhet ta bëjë edhe rrugën drejt një vendimi të autorizuar të kuptueshme dhe të realizueshme. Kur shfaqet një kusht i papritur, punonjësit kanë nevojë për një mënyrë për ta sjellë provën e specializuar në vendim pa e rishkruar nga e para strukturën e autoritetit. Weick dhe Sutcliffe (2015) diskutojnë “deferencën ndaj ekspertizës” në organizimin me besueshmëri të lartë: një parim për mobilizimin e dijes përkatëse, jo për t’ia dorëzuar të drejtat e vendimit atij që flet me më shumë siguri. Asgjë në këto studime nuk e autorizon një menaxher operacionesh t’i kopjojë procedurat e komandës së emergjencës në mikpritje apo logjistikën e miljes së fundit; ligji lokal, trajnimi, siguria dhe politika e kontrollojnë projektimin e vërtetë. Pyetja e transferueshme është nëse hierarkia e miratuar e bën të mundur veprimin e informuar dhe të ligjshëm me ritmin që kërkon situata.

01**Struktura**

Dije kush mund të vendosë çfarë.

02**Ekspertiza**

Dije provën e kujt të konsultosh.

03**Eskalimi**

Dije si lidhen të dyja.

LEXIMI YNË

Projektimi i mirë i autoritetit mund ta ulë pasigurinë pa i dobësuar mbrojtjet e nevojshme.

Burimet: Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001; Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015

Bigley e Roberts (2001), *Academy of Management Journal* 44(6); Weick e Sutcliffe (2015), *Managing the Unexpected*, botimi i 3-të, kapitulli 7.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI V · KOSTOJA E PRITJES PËR LEJE

Mat pritjen me emërues të ndershëm

Të dhënat e kohës mund ta gjejnë një pengesë, por nuk e vërtetojnë vetë as fajin, as urgjencën e justifikuar.

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

NJË VENDIM I SHPIKUR, GJITHSEJ 36 MINUTA

Verifiko gjendjen



Pritja e vendimit



Ekzekuto dhe kontrollo



Në këtë rast krejt hipotetik, 11 minuta e konfirmojnë gjendjen, 17 kalojnë nga përmbledhja e verifikuar te zgjedhja e autorizuar dhe 8 nga vendimi te ekzekutimi i kontrolluar: gjithsej 36 minuta, nga të cilat pritja e vendimit është 17/36, rreth 47,2%. Asnjë nga këta numra nuk është mbledhur nga punëdhënësit e autorit, dhe 17 minuta janë ilustrim, jo pikë referimi e pranueshme. Një pilot lokal regjistron katër vula kohe vetëm ku ekziston një burim i besueshëm dhe i ligjshëm: sinjali i parë, përmbledhja e verifikuar, vendimi i autorizuar dhe veprimi i konfirmuar. Kohët që mungojnë shënohen “të pamatura”, kurrë zero. Ndalimet e justifikuara regjistrohen veçmas nga pritja pa përgjegjës, dhe klasa e problemit shënohet që një përjashtim rutinë të mos krahasohet me një vendim kritik për sigurinë. Mostra përfshin rastet e pazgjidhura, jo vetëm vendimet që arritën përfundimin; përndryshe një organizatë raporton një kohë tërheqëse përgjigjeje duke i përjashtuar pritjet e veta më të gjata.

LEXIMI YNË

Mat kohën deri te një vendim i dobishëm bashkë me kohën deri te një rezultat i verifikuar.

Burimi: Kathleen M. Eisenhardt, Academy of Management Journal 32(3), 1989

Të gjitha kohët dhe raportet janë të shpikura për një shembull aritmetik të riprodhueshëm, si te PDF-ja e autorit; projektimi i treguesit është editorial dhe i pavërtetuar. Rishiko sa shpesh dihej përgjegjësi dhe nëse rezultati u verifikua.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË VENDIMIT

Turni tjetër pa ekspertin

Një rutinë vendimi është më e vlefshme kur funksionon ende pasi personi që e shpiku ka lënë turnin.

SKENË E NDËRTUAR NDËRMJET TURNEVE, PA REZULTAT PERSONAL TË PRETENDUAR

Një përjashtim operacional i përsëritur shfaqet afër ndërrimit të turnit. Kolegu me përvojë zakonisht mund t'i thotë ekipit kë të kontaktojë dhe cilin fakt të kontrollojë së pari. Sot ai koleg po largohet. Turni tjetër merr një shënim të shkurtër: gjendja është verifikuar, një vendim është ende në pritje dhe roli që e merr është emërtuar. Puna nuk zgjidhet si me magji, por nuk është rikthyer në fillim. Krahajoje me një version të dytë. Kolegu që largohet shkruan “ende në hetim”. Askush nuk shënon çfarë u verifikua, cili vendim mbetet apo kush e ka pranuar rastin. Ekipi tjetër shpenzon kohë duke zbuluar të njëjtat fakte. Dështimi nuk është thjesht kujtesë e dobët; është mungesë vazhdimësie në procesin e vendimit. Tucker dhe Edmondson (2003) studiojnë reagimet e infermierëve ndaj dështimeve në nëntë spitale dhe shqyrtuan pse ndreqjet lokale nuk bëhen gjithmonë mësim sistemi: krahasim, jo provë për këtë turn. Një dorëzim efektiv nuk ka pse ta regjistrojë çdo bisedë. Duhet ta ruajë atë që e mundëson zgjedhjen e radhës të autorizuar.

Asnjëri version nuk përshkruan një ngjarje të dokumentuar nga puna e autorit në hotel apo logjistikë. Kjo është rëndësia e Vëllimit 10 brenda kësaj serie: vëzhgimi identifikon kushte, një hartë e gjen rrjedhën e bllokuar, matjet sinjalizojnë përjashtime, trajnimi i pajis njerëzit, të folurit jep prova, rikuperimi e mbron klientin. Nëse zinxhiri nuk e çon një vendim legjitim në një veprim të kontrolluar, sistemi mund të mbetet i zënë pa bërë përparim.

LEXIMI YNË

Një sistem i mirë vendimi i mbijeton kufirit të turnit pa e fshirë atë që është mësuar tashmë.

Burimet: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Krahasim i ndërtuar; sintezë editoriale e mbështetur te Tucker e Edmondson (2003) dhe Okhuysen e Bechky (2009). Eseja e emërtuar më poshtë thotë se industria ndryshon, problemet e menaxhimit jo.

Më shumë te eseja

Nga shitja me pakicë te logjistika dhe hoteleria: industria ndryshon, problemet e menaxhimit jo

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË VENDIMIT

Vepro, interpreto, rishiko diagnozën

Vendimmarrja nuk mbaron kur regjistrohet një zgjedhje; rezultati mund ta ndryshojë atë që di ekipi.

Rudolph, Morrison dhe Carroll (2009) zhvilluan një teori të zgjidhjes së problemeve të orientuar nga veprimi, me një qasje modelimi iterative të bazuar në simulim. Modeli i tyre e lidh veprimin, interpretimin dhe kultivimin e diagnozave, duke treguar si ndikon reagimi te mundësitë për zgjidhje adaptive problemesh. Ky është kontribut konceptual dhe modelimi, jo provë e kontrolluar e një karte vendimi të caktuar. Një sistem praktik vendimi kërkon pra dy angazhime: të bëjë një zgjedhje të lejuar kur kushtet për të plotësohen, dhe të vëzhgojë çfarë pason dhe të jetë i gatshëm ta rishikojë interpretimin. Një vendim i pranuar nga një menaxher mund të jetë i dokumentuar mirë dhe prapë të mos e ndryshojë kufizimin fillestar; ai dështim është informacion, jo provë se regjistri duhet mbyllur. Pyetja e përmirësimit nuk është thjesht nëse eskalimi mori përgjigje, por nëse veprimi e trajtoi mekanizmin e duhur dhe nëse u shfaq ndonjë kosto e papritur më poshtë në zinxhir. Dështimet e sigurta të përsëritura mund të identifikojnë një defekt në një rregull vendimi, një burim ekspertize që mungon ose një standard joreal. Nuk ka një kohë të vetme të përsosur vendimi: periodha e duhur varet nga rreziku, pakthyeshmëria, autoriteti dhe mundësia për të verifikuar, dhe një rrezik urgjent dhe një sqarim rutinë furnitori nuk duhet të ndajnë një numërim mbrapsht arbitrar.

01 Vëzhgo Gjendjen.	02 Zgjidh Një veprim të autorizuar.	03 Kontrollo Efektin e vërtetë.	04 Mëso Rishiko rregullin nëse duhet.
---	---	---	---

LEXIMI YNË

Vendimi është hipotezë se cili veprim do të ndihmojë. Rezultati e jep provën e tij.

Burimi: Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, Academy of Management Review 34(4), 2009

Rudolph, Morrison e Carroll (2009), Academy of Management Review 34(4), 733–756. Shiriti operativ është editorial.

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I SISTEMIT TË VENDIMIT

Disiplina e vendimit me gjashtë hapa

Një protokoll kompakt për vendimet e zakonshme operative, i kufizuar nga autoriteti i vërtetë dhe rregullat e sigurisë së vendit të punës.

1

Identifiko

Problemi i verifikuar dhe pse duhet një zgjedhje tani; fakti veçmas nga hipoteza.

2

Vlerëso

Rreziku i veprimit, rreziku i pritjes, çfarë është e kthyeshme dhe cila provë është thelbësore.

3

Autorizo

Roli i lejuar ligjërisht dhe operacionalisht të vendosë, përmes eskalimit ekzistues.

4

Vendos

Veprimi i lejuar i zgjedhur, përgjegjësi, arsyeja dhe kushti i rishikimit, të regjistruara.

5

Verifiko

Nëse zbatimi ndodhi dhe rezultati i synuar u arrit.

6

Mëso

Gjetja e kthyer te ekipi; standardi i përditësuar vetëm përmes procesit të miratuar të ndryshimit.

Kjo disiplinë nuk është leje për të anashkaluar kontrollet financiare, rregullat e sigurisë apo procedurat konfidenciale të hotelit. Kur rreziku është i menjëhershëm, zbatohet rruga e autorizuar e emergjencës; kur pasiguria e bën veprimin të pasigurt, “ndalo dhe eskalo” mund të jetë rezultati i saktë. Për ta provuar protokollin, merr një klasë të lejuar problemesh të përsëritura dhe dokumento disa raste anonime, duke ndjekur kohën dhe cilësinë bashkë: a ishte i qartë përgjegjësi, a u autorizua vendimi, a ndihmoi veprimi, a u komunikua rezultati? Kuadri nuk është vërtetuar në vendet e punës së autorit.

LEXIMI YNË

Një vendim mbaron vetëm kur dikush mund të japë llogari për çfarë ndodhi më pas.

Burimet: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955; Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, Academy of Management Review 34(4), 2009

Sintezë editoriale me gjashtë faza sipas Simon (1955) dhe Rudolph et al. (2009); jo procedurë e vërtetuar.

MJETI I TERRENIT

Karta e të drejtave të vendimit

Një çështje. Një vendim i autorizuar. Një rezultat i kontrolluar. Përdore vetëm me të dhëna shembull jo të ndjeshme ose brenda sistemeve të miratuara; nëse vendimi është në pritje, shkruaj “në pritje”, cakto përgjegjësin e miratuar dhe ruaje angazhimin e rishikimit të radhës.

- | | |
|--|---|
| 01 Problemi dhe prova e tij | çfarë u verifikua drejtpërdrejt? çfarë është vetëm e raportuar ose e supozuar? |
| 02 Rreziku dhe pasoja e pritjes | çfarë keqësohet ndërsa nuk merret vendim? çfarë kërkon eskalim të menjëhershëm? |
| 03 Pyetja e vendimit dhe alternativat e lejuara | cili veprim duhet, dhe cilat mundësi janë vërtet të autorizuar? |
| 04 Pronari i vendimit dhe pika e kontrollit | cili rol e pranon zgjedhjen? deri kur kërkohet përditësimi i radhës? |
| 05 Veprimi, statusi dhe rezultati | çfarë u vendos, u bë dhe u vëzhgua? çfarë mbetet ende e hapur? |
| 06 Mësimi i kthyer te ekipi | çfarë mësoi ky rast për rregullin, trajnimin ose rrjedhën e informacionit? |

Burimet: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955

Mjet menaxhimi i propozuar, jo dokument ligjor delegimi dhe as zëvendësim i një sistemi incidentesh. Mos publiko detaje punonjësish, mysafirësh, pagesash, sigurie rrugësh apo detaje operacionale konfidenciale. E eskaluar është kalim; e vendosur është zgjedhje; e zgjidhur është rezultat i verifikuar.

Hape mjetin: [Analiza e vonesave](#)

stivencatalyst.com/sq/tools/delay-analyzer/

ESEJA E MBYLLJES

Dhjetë vëllime, një pyetje operationale

A mund ta kthejë një organizatë atë që di në një rezultat të përgjegjshëm që i mbijeton turnit tjetër?

Nëntë vëllimet e para i bënë pyetje të ndryshme të njëjtës botë të operacioneve. Shko te puna. Ndiq rrjedhën. Sfidë sigurinë në dukje të makinës. Bëji standardet të mbijetojnë. Kupto kapacitetin. Rezisto objektivave mashtruese. Dëgjoji njerëzit. Verifiko trajnimin. Rikupero premtimin ndaj klientit. Vëllimi i dhjetë pyet çfarë ndodh kur ato disiplina kanë pasur sukses. Një problem është i dukshëm, procesi i hartuar, matja e kuptuar, anëtar i stafit i dëgjuar. Klienti ka ende nevojë për një përgjigje. Kush mund të veprojë, dhe kush do të kontrollojë nëse ai veprim ndihmoi? Shpejtësia nuk është automatikisht virtyt. Një ndalim i qëllimshëm mund të mbrojë njerëz ose një proces, ndërsa një vonesë pa përgjegjësi e fsheh mungesën e përgjegjshmërisë. Ilaçi nuk është as improvizimi heroik, as një formular tjetër për çdo përjashtim. Është qartësia për faktet, rrezikun, ekspertizën, autoritetin dhe rezultatin. Trashëgimia e një menaxheri nuk është numri i vendimeve të nënshkruara personalisht. Është nëse pasardhësit mund ta njohin një problem, të arrijnë ekspertizën e duhur, të veprojnë brenda të drejtave të tyre dhe të mësojnë nga rezultati. Kështu gjykimi i përgjegjshëm e jeton më gjatë se turni.

Vëllimet 1 deri 5

Gemba: shih punën e vërtetë.

Harta e rrjedhës së vlerës: ndiq gjithë rrjedhën.

Ndërhyrja njerëzore: vër në pikëpyetje sigurinë e automatizuar.

Kur përmirësimi zbehet: mbro standardin.

Kurthi i kapacitetit: kupto presionin dhe radhët.

Vëllimet 6 deri 10

Kurthi i KPI-ve: mat rezultatin e vërtetë.

Kostoja e heshtjes: dëgjo çfarë di stafi.

Iluzioni i trajnimit: provo gatishmërinë për të vepruar.

Hendeku i rikuperimit: mbylle pasojën për klientin.

Ora e vendimit: ktheje provën në veprim me përgjegjësi.

LEXIMI YNË

Një problem nuk bëhet më i vogël ndërsa të gjithë presin që dikush tjetër të vendosë.

Përfundim editorial i ciklit të parë prej dhjetë vëllimesh. Asnjë bllokim vendimi, rast i vonuar apo eskalim i ngecur nuk i atribuohet ndonjë punëdhënësi të caktuar.

METODA

Nga vijnë pohimet

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo kërkim origjinal në terren: njëmbëdhjetë vepra referimi, teori konceptuale, studime cilësore, një studim induktiv firmash dhe kërkim mbi gjykimin e ekspertëve, secili me kufijtë e vet. Skenat, shembulli i kohës dhe mjeti i terrenit janë editoriale, jo matje lokale.

01	Teoria	Simon (1955), Okhuysen e Bechky (2009), Rudolph et al. (2009) dhe Weick e Sutcliffe (2015) përshkruajnë mekanizma dhe kushte, jo norma të matura.
02	Studimet në terren	25 procese vendimi (Mintzberg et al. 1976); komandantë zjarrfikësish, më pak se 12% e pikave të vendimit me krahasim mundësish (Klein et al. 1986); 8 firma (Eisenhardt 1989); një sistem komande incidentesh (Bigley e Roberts 2001); 9 spitale (Tucker e Edmondson 2003); një qendër traume (Faraj e Xiao 2006).
03	Gjykimi i ekspertit	Kahneman e Klein (2009): intuïta meriton besim aty ku mjedisi është i rregullt dhe reagimi ishte i mjaftueshëm; kusht, jo leje.
04	Numrat e shpikur	Dymbëdhjetë pika të hapura sipas gjendjes (3, 2, 4, 1, 2) dhe vendimi 36-minutësh (11, 17, 8; $17/36 \approx 47,2\%$) janë ilustrime me flamur në faqet e tyre; asnjë përpjesëtim nuk është pikë referimi.

Karta e të drejtave të vendimit, përmbledhja minimale e mjaftueshme, harta e autoritetit dhe disiplina me gjashtë hapa janë propozime editoriale për provë lokale, jo mjete vendimi të vërtetuara apo delegim i miratuar nga punëdhënësi. Regjistrat e botuesve u kontrolluan për çdo burim; punimet pas murit të pagesës nuk u paraqitën si të lexuara në tërësi. Standardi editorial: një teori, një studim në terren, një gjetje mbi gjykimin e ekspertit dhe një propozim quhen me emrin e tyre, dhe fjalía pushon së pohuari aty ku mbaron prova.

Burimet: Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955; Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976; Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* 30(6), 1986; Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989; Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006; Daniel Kahneman & Gary Klein, *American Psychologist* 64(6), 2009; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, *Academy of Management Review* 34(4), 2009; Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015

Çdo burim citohet me DOI-n e vet në faqen tjetër; njëmbëdhjetë regjistrimet, revistat, vëllimet dhe vitet e tyre u kontrolluan kundrejt metadata-ve dhe abstrakteve të botuesve.

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.

A Behavioral Model of Rational Choice

Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955

The Structure of "Unstructured" Decision Processes

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976

Rapid Decision Making on the Fire Ground

Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* 30(6), 1986

Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments

Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989

The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments

Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001

Why Hospitals Don't Learn from Failures

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

Coordination in Fast-Response Organizations

Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree

Daniel Kahneman & Gary Klein, *American Psychologist* 64(6), 2009

Coordination in Organizations: An Integrative Perspective

Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009

The Dynamics of Action-Oriented Problem Solving: Linking Interpretation and Choice

Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, *Academy of Management Review* 34(4), 2009

Managing the Unexpected, 3rd edition, chapter 7: Principle 5, Deference to Expertise

Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015



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