

ROMANO MONTRONI
TË SHESËSH SHPIRTIN
ZANATI I LIBRASHITËSIT

BOTIMET TOENA

ROMANO MONTRONI

TË SHESËSH SHPIRTIN

ZANATI I LIBRASHITËSIT

Me parathënie nga Umberto Eco

Përktheu nga origjinali italisht
Elona Zeraliu

BOTIMET TOENA
Tiranë, 2018

Autori: Romano Montroni

Titulli në origjinal: Vendere l'anima - Il mestiere del libraio

Botoi në italisht: Editori Laterza

Questo libro è stato tradotto grazie ad un contributo alla traduzione assegnato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale Italiano.

Ky libër u përkthye falë kontributit për përkthim të akorduar nga Ministria e Punëve të Jashtme dhe e Bashkëpunimit Ndërkombëtar të Italisë.

Botuese: Irena Toçi

Kryeredaktore: Sonila Kapo

Redaktore: Besa Vila

Korrektore letrare: Petrina Ago

Përkujdesja grafike dhe kopertina: Elsa Hajderaj

ISBN 978-9928-277-01-5

© 2006 Gius. Laterza & Figli

© në shqip Botimet Toena

Të gjitha të drejtat janë të rezervuara. Nuk lejohet shumëfishimi me asnjë lloj mjeti apo forme, as me fotokopje, pa lejen me shkrim të mbajtësit të copyright-it.

BOTIMET TOENA

Rr. "M. Gjollësja", K. Postare 1420, Tiranë

Tel.: + 355 4 22 40 116

Email: redaksia@toena.com.al

botimet.toena@gmail.com

www.toena.com.al

Për Giangiacomo Feltrinelli-n,
i cili më përcolli krijimtarinë
dhe pasionin e domosdoshëm
për të zhvilluar mirë zanatin tim,
si dhe për të gjithë librashitësit
që, sipas mënyrës së tyre,
kanë qenë një pikë referimi
në rrugëtimin tim profesional.

Parathënie
Të mësosh nga librashitësi
nga *Umberto Eco*

Të lexosh Romano Montroni, që flet për zanatin e librashitësit, është pak a shumë si të lexosh Danten që shpjegon se si shkruhet një poemë me tri kantika, Cellini-n që flet për zanatin e argjendarit, ose për të qenë më modest, Landru-në¹, që tregon si të vrasësh gruan. Domethënë, bëhet fjalë për të shijuar përvojën e një njeriu që këtë zanat di ta bëjë, madje më mirë nga të gjithë.

Meqenëse Montroni ka përmbledhur më pas, në një libër, jo vetëm përvojat e tij të punës, por edhe mënyrën se si ia ka përcjellë ato të rinjve, që duan t’i afrohen botës së botimit (ai ka zhvilluar dhe zhvillon kurse mbi zanatin e librashitësit në masterin “Editoria Cartacea e Multimediale²” pranë Universitetit të Bolonjës), atëherë kemi rezultatin e një përvoje të dyfishuar - pra, si ndarjen e një përvoje, ashtu edhe mënyrën se si ajo mund të tregohet dhe të përcillet.

Kur unë isha student, libraria ishte tjetër gjë. Një librari ishte një vend i errët, zakonisht i karakterizuar nga buazëri³ antike, ku sapo hyje, të afrohej një zotëri i fisëm, i cili, duke të hetuar, të pyeste se çfarë doje. Pa dyshim, nëse nuk kishe hyrë me një titull të saktë në mendje (kishte shumë mundësi të të thoshin se libri kishte mbaruar, të lumtur që hoqën qafe

¹Henri Landru, vrasës serial francez (shën. përkth.).

²Botime në Letër dhe Multimediale (shën. përkth.).

³Boiserie - mure me veshje druri (shën. përkth.).

një njeri të papërshtatshëm, i cili hyri në librari për ndonjë arsye të parrëfyeshme), dilje menjëherë duke mërmëritur ndonjë fjalë ndjese.

Duhet të ishte i afërm a mik i librashitësit (kishte në mes tyre njerëz shumë të dashur, të kulturuar dhe të sjellshëm, por duhej të kishe fatin t’i takoje) që të mund të bëje atë që çdo adhurues librash dëshiron të bëjë: të kaloje orë të tëra në mes të rafteve, duke nuhatur, duke lexuar emërtimet, duke zhbiruar në raftet e larta - pra, duke mësuar më shumë nga humbja e kohës pa blerë asgjë, sesa nga blerja dhe leximi i një libri të vetëm.

Fatmirësisht, libraritë e sotme janë vende ku njerëzit mund të zbulojnë libra që nuk i njihnin, t’i shohin, t’i prekin, por, mbi të gjitha, janë vende ku gjenden punonjës që përmes kompjuterit dinë të thonë se cili ishte titulli që kishe harruar, nëse libri ka mbaruar vërtet, a nëse ekziston një botim i ri i tij.

Natyrisht, kjo ndryshon edhe figurën, nuk po them të drejtorit, por të vetë punonjësit, të cilit i kërkohet kompetenca e një të diplomuari. Ja pse Montroni merr përsipër t’u mësojë të rinjve, që po specializohen e që kanë një formim të mirë, atë çka, njëherë e një kohë, mendohej thjesht si një punë ekzekutive.

Me pak fjalë, në dhjetëvjeçarët e fundit është verifikuar në të gjithë botën, por fatmirësisht edhe në Itali, një revolucion në vetë konceptin e librarisë, dhe Montroni ka qenë një nga protagonistët e tij.

Pasi parashtruam këtë, libri *Të shesësh shpirtin: Zanati i Librashitësit* mund të kuptohet vetëm si një manual për ata që duan të bëhen librashitës dhe, si i tillë, do të ishte i mjaftueshëm. Por, meqenëse libri trajton një lloj “filozofie”

të librarisë, besoj se mund të jetë interesant për këdo që shkon në librari si klient; shërben për të ditur se çfarë mund të presë, e madje se çfarë duhet të pretendojë, si dhe për të kuptuar se çfarë pune e ndërlikuar, çfarë kompetencash kulturore e sa dije diplomatike fshihen pas atij që, në pamje të parë, duket vetëm si një prezantim mallrash.

Pra, duke lexuar Montronin, kuptojmë se të jesh librashitës është një prirje e bukur.

Të shesësh shpirtin

1.

Identiteti i librarisë dhe qëndrimi përballë tregut

1.1. Dyshimi

“Kur futem në librari, syri im drejtohet i pasigurt dhe pak dyshues mbi banakun e mallit të ekspozuar.”

Si thoshte kolosi i botimit, Giulio Einaudi, publiku fillon nga aty, nga *shikimi*. Një lexues fitohet dhe mbahet duke filluar nga sytë, domethënë nga materiali prej të cilit është bërë një faqe. Sa analogjike me librarinë!

Më kujtohet që njëherë, duke shkuar për vizitë në librarinë *Hoepli* të Milanos me një grup nxënësish të masterit “Botime në Letër dhe Multimediale” të Umberto Eco-s, gjetëm të ekspozuar në hyrje, mbi tavolinat e propozimeve, një sërë titujsh me shitshmëri të lartë, *best seller*-a të të gjitha llojeve. Më vonë, morëm vesh se një zgjidhje e tillë ishte kundërshtuar shumë: prania në hyrje e aq shumë librave të atij lloji nuk pasqyronte imazhin e konsoliduar të një librarie me cilësi të lartë. Ajo masë heterogjene vëllimesh e bënte të ngjashme me një supermarket.

Nëse në hyrje ekspozohen libra me cilësi të dobët, por që shiten lehtë, në vend të titujve të çmimit *Nobel*, të *Strega*-s e të çmimeve të tjera letrare, ose ato që recensohen në një faqe të plotë nga gazetata kombëtare (zgjedhje që tregon vëmendje për botën e kulturës dhe respekt për klientin), atëherë rrezikohet të prishet imazhi i librarisë: kush futet gjykon nga ajo që sheh në radhën e parë.

Kjo nuk do të thotë që duhet shmangur vënia në pah e titujve të këtij lloji, por duhet t’i jepet pozicionimi i duhur, mundësisht brenda një reklame ose në një ekspozim përkatës. Pa dyshim

që duhet të kemi parasysh se kush është frekuentuesi ynë tipik, por detyra e librashitësit është të bëjë të njohur te lexuesit e dobët edhe *long seller*-in (për shembull: *Ribashkimi* nga Fred Uhlman, *Parfumi* nga Patrick Süskind, *Rojë në thekërishten buzë greminës* nga J. D. Salinger).

Është e rëndësishme që klienti të gjejë mbi platformë e mbi tavolina, së bashku me risitë, edhe një seri librash “të propozuar”: cilësia e një asortimenti mund të bëhet e ditur pikërisht përmes një ndarjeje jo të ngurtë midis risive dhe titujve të tjerë. Fischer-i, një botues i famshëm gjerman, i ardhur në Itali disa vite më parë për një shëtitje në qytetet e artit, me të hyrë në një librari *Feltrinelli*, i përgëzoi që kishin përshtatur pikërisht këtë zgjidhje. Në fakt, për libraritë italiane është një fakt i pazakontë, por për librashitësin, që do të krijojë një identitet të fortë, duhet të përfaqësojë një normë.

Ekspozimi brenda një librarie, që nga mënyra e vendosjes së një table, ose e një artikulli gazete, e deri te pakujdesia më e vogël, e kushtëzon shumë gjykimin e përdoruesit. “Dyshimi”, për të cilin u fol më lart, mund të marrë shkas nga çdo gjë e perceptueshme. Për shembull, nëse mes një sërë librash të propozuar, vihet në pah risia nëpërmjet një table të vogël, klienti vëren gjallëri në përzgjedhje, gjë që krijon një perceptim pozitiv dhe të këndshëm.

Pra, imazhi i një librarie lind, të paktën fillimisht, nga përshtypja e parë pamore dhe nga librat e ekspozuar: mund të na entuziazmojë ose, në të kundërt, mund të nxisë dyshime mbi cilësinë e shprehur. Për këtë, banaku i vendosur në hyrje duhet të përcjellë *cilësi* dhe *identitet*. Nëse përbëhet veç nga risitë, do të thotë që ka një identitet uniform; ndërkohë që është e përshtatshme të propozohen vëllimet që duhen reklamuar ose që duhen shitur pavarësisht datës së daljes në treg.

Sot vërejmë gjithnjë e më shpesh një njësim në ekspozimin e risive. Le të mendojmë për dallimet në këtë sektor, midis

librarive *Mondadori*, *Feltrinelli* ose *Fnac*: nuk ka! Ajo që perceptojmë është një *standardizim i sjelljeve*, dhe për këtë priremi, në mënyrë të pashmangshme, të bëjmë përgjegjëse imagjinatën e dobët të librashitësve.

Pra, “dyshimi” ka të bëjë me vëmendjen që duhet të kemi tek ekspozimi i librave kur futemi në një librari: është e rëndësishme të reflektojmë mbi ndjesitë dhe përshtypjet që kjo ngjall te ne, sepse cilësia e asortimentit dhe e shërbimit fillon nga cilësia e mendimit.

1.2. *Imazhi i librarisë*

Libraria është një vend ku krijohen dhe përmbushen kureshtjet.

Prezantimi i jashtëm dhe ai i brendshëm kanë pikërisht detyrën të rrëmbejnë vëmendjen e publikut dhe të shprehin identitetin e librarisë, duke krijuar një ambient ku tërësia e elementeve (duke u nisur nga mënyra e ekspozimit, pasuria e asortimentit e deri te mobilimi i brendshëm) ndihmon në zbulimin e personalitetit të librashitësit dhe në përcjelljen e një imazhi tërheqës dhe joshës.

Për të kuptuar këtë imazh në tërësinë e tij, mund të përdorim një lloj dekalogu të formuluar duke u nisur nga supozimi se libraria është diçka më shumë sesa një depo librash, ndaj duhet të plotësojë disa kërkesa.

DEKALOG PËR MATJEN E IMAZHIT TË NJË LIBRARIE

1. Cilësia e drejtorit dhe e bashkëpunëtorëve të tij.
2. Cilësia e shërbimeve.

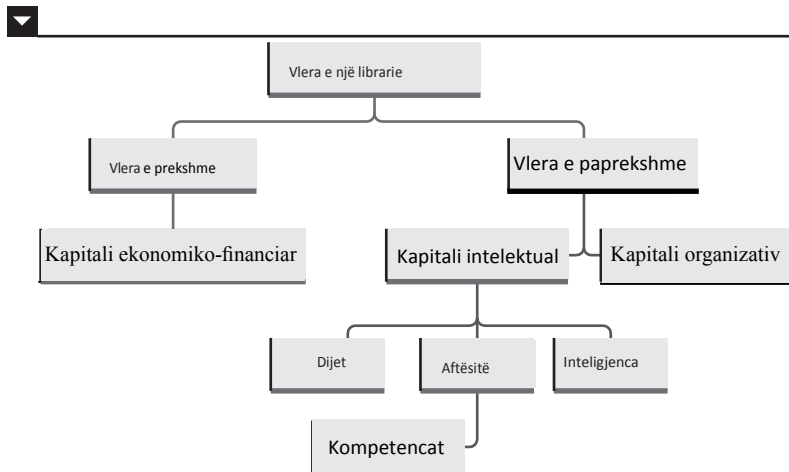
3. Cilësia e asortimenteve.
4. Aftësia e rritjes profesionale dhe besnikëria e bashkëpunëtorëve.
5. Aftësia e ruajtjes së një *lay out*-i të paprekur.
6. Aftësia e përditësimit dhe ripërtëritjes.
7. Edukimi dhe ndjenja e përgjegjesisë së personelit.
8. Motivimi i personelit.
9. Komunikim i mirë i eprorëve me të gjitha nivelet e vartësve.
10. Aftësia e zgjerimit të vazhdueshëm.

Synimi për të fuqizuar bashkëpunëtorët tanë mund të pasqyrohet përmes imazhit. Klientët duhet të ndiejnë se ka një “vullnet për të qenë pjesë e tregut”, një vullnet për përditësim dhe rinovim të vazhdueshëm, për të qenë me edukatë, të sjellshëm dhe shumë të gatshëm ndaj kërkesave që merren: kjo është *atmosfera e motivimit*.

Kur futemi në një dyqan e vëmë re menjëherë nëse personeli është i motivuar apo jo, dhe nëse nivelet e ndryshme përgjegjëse komunikojnë mes tyre. Një komunikim i mirë midis të gjitha hallkave të kompanisë, sikurse mes të gjithë bashkëpunëtorëve, ndikon drejtpërdrejt mbi imazhin, sepse qarkullon klima e një kompanie në zhvillim.

Personeli duhet të jetë *kompetent* në këshillim, në menaxhimin e raftëve duke ndryshuar ekspozimin, në gjetjen e secilit libër që i kërkohet. Duhet të jetë i motivuar, sepse te motivimi ai gjen realizimin e vetes dhe falë tij do të dijë të tregohet i përzemërt dhe i gatshëm me klientët. Vlera e një librarie dhe imazhi i saj vlerësohen, në radhë të parë, nga *karakteristika të paprekshme*. Janë ato që, më

së shumti, përcaktojnë një strukturë librarie duke e bërë atë ndryshe nga të tjerat.



Ka kompani, të cilat, për të ndërtuar këtë lloj imazhi, investojnë miliona euro në komunikim. Por, komunikimi më i mirë qëndron në motivimin e fortë për të ofruar një shërbim, në zotërimin e një *lay out*-i të arsyeshëm, një strukture me korridore të gjera, ku njerëzit mund të lëvizin lirisht dhe të ndalen kur të kenë dëshirë. Të nënvizosh këtë aspekt është shumë më e rëndësishme nga ç'mendohet: ekzistojnë ende librari me “banak” klasik, ku sapo futesh ndihesh i sulmuar nga punonjësi i turnit me pyetjen: “Çfarë dëshironi?”. Përkundrazi, ambienti i brendshëm duhet të përçojë një atmosferë mirëqenieje dhe ta nxisë klientin të qëndrojë më gjatë: për këtë duhet t’i kushtohet shumë kujdes pastrimit të pajisjeve ekspozuese, prezantimit dhe ekspozimit të librave, si dhe vlerësimit të librarisë në tërësi, nëpërmjet ndarjes sipas argumenteve.

Ndër të tjera, në raste ristrukturimesh a zgjerimi, si atëherë kur organizohen takime ose aktivitete kulturore, është shumë e dobishme

vëmendja e shtypit vendor. Klientët duhet ta shohin librarinë si një vend blerjesh dhe takimi, një qendër ku ofrohen shërbime me cilësi. Edhe kjo ka të bëjë me imazhin.

Analiza e ndjeshmërisë së konsumatorëve, ndaj mjeteve të komunikimit, tregon qartë se interesi për vitrinat e dyqaneve është në rritje të dukshme: ky interes i tejkalon reklamat televizive, madje edhe këshillat e miqve dhe të njohurve (edhe pse përhapja e fjalës po rifiton terren mbi përgatitjen e aktit të blerjes). Një raportim i tanishëm i Findomestic-ut zbulon se tetë nga dhjetë konsumatorë i shohin vitrinat e dyqaneve si kanali përmes së cilit marrin gjithnjë e më shumë stimuj dhe arsye interesimi për modat e reja. Nga ky arsyetim nuk përjashtohen edhe vitrinat e librarive; mjafton të shikoni sasinë e njerëzve që ndalojnë për t'i vëzhguar.

Vitrina duhet t'i komunikojë menjëherë klientelës së mundshme ofertën e saj; ajo mbetet mjeti më efikas për të përcjellë idenë përfaqësuese të librarisë, origjinalitetin dhe specifikat e saj. Për këtë duhet të mos bjerë pre e “përgjithësimi” dhe të komunikojë identitetin e vërtetë të librarisë. Të mos harrojmë se vitrina është një mjet i shkëlqyer promovimi. Funksioni i saj është të informojë klientin për risitë, ta bëjë të dëshirueshme ofertën dhe ta nxisë të hyjë e ta blejë. Duhet të marrim parasysh edhe faktin që, kur libreria është mbyllur, ajo komunikon vetëm nëpërmjet asaj çka ekspozohet në vitrinë.

Vitrina shfaq ofertën e plotë të mallit të pikës së shitjes dhe bën pjesë në sistemin *visual merchandising* të librarisë. Nuk duhet të ketë asnjë ndryshim, ose më keq akoma mospërputhje, mes imazhit të jashtëm të vitrinës dhe imazhit të brendshëm. Mesazhi i çdo vitrine është i ndryshëm dhe i veçantë, dhe ndërtohet mbi nevojat dhe shijet specifike të klientelës, së cilës libreria synon

t'i tërheqë vëmendjen dhe interesimin. Cilësia, qoftë e asortimentit ose e identitetit të librarisë, është mjeti që përdoret për të ngjallur kureshtje.

Gjashtë kërkesat themelore që përcaktojnë efektshmërinë e një vitrine janë:

- shikueshmëria;
- thjeshtësia;
- origjinaliteti;
- pastërtia;
- veçantia;
- larmia.

Vitrina është një mjet shitjeje dhe, duke u nisur nga ky qëllim, duhet të dimë të ndërjegjësojmë punonjësit që merren me ekspozimin; ndërkohë që libri qëndron i ekspozuar brenda për një periudhë të caktuar kohore, në vitrinë qarkullimi duhet të jetë më i shpeshtë. Titujt mund të ndryshohen edhe në rastin kur në një vitrinë po bëhet një promovim: promovimi mbahet, por ndryshohen librat e ekspozuar.

Duke bërë një sintezë, imazhi lind nga një tërësi cilësish që fillojnë nga asortimenti deri tek ekspozimi: sigurisht, qëllimi është shitja, por *mënyra se si shitet* bën pjesë te paraqitja simbolike (vlerat e paprekshme). Në fakt, nuk është veç libri që “flet”: të gjitha strukturat e librarisë “komunikojnë” përmes mirëmbajtjes së tyre të përditshme. Për shembull, xhamat dhe dyshemeja e papastër ose dritat, kur nuk funksionojnë mirë, nxjerrin në pah parregullsi dhe pakujdesi.

Organizimi i librarisë duhet të përcjellë atë imazh që publiku pret dhe duhet ta miratojë. Pika e fortë e librarive të

mira ka qenë gjithmonë kjo, dhe që të vihet re edhe nga sytë e klientelës, duhet që sjellja e personelit të pasqyrojë këtë imazh të pritshëm dhe të miratuar. Të mos harrojmë se duhen njëzet vjet për të ndërtuar një emër të mirë, por mjaftojnë pesë minuta për ta shkatërruar atë.

1.3. Synimet e një librarie

Synimi kryesor i një librarie është prirja e vazhdueshme për cilësi dhe identitet të spikatur. Cilësia duhet të bashkëjetojë me ekonomizimin, që në rastin tonë përcaktohet nga cilësia, autonomia, qëndrueshmëria.

Cilësia, në një strukturë shitjeje, vjen si rezultat i shumë detajeve të vogla në sjellje; mund të varet nga një buzëqeshje ose nga aftësia specifike në gjetjen e një libri, ose nga përmbushja e një shërbimi. Është pikërisht kultura e gjërave të vogla, që nuk mund të transmetohet me shkrim, por që kërkon të përballesh përulësisht me çdo ngjarje të përditshme në librari. Është fryti i një tërësie elementesh të mirekuilibruara mes tyre. Mirësjellja, për shembull, është një karakteristikë kualifikuese. Edhe pse ndonjëherë, mirësjellja e tepruar, mund të fshehë mangësi të ofertave: si në rastin e atij që do të shesë me çdo kusht atë që ka dhe jo atë që kërkon klienti. Natyrisht, ideale do të ishte atëherë kur i zotëron të gjitha asortimentet e mundshme e të imagjinueshme dhe, në të njëjtën kohë, tregohesh i sjellshëm me klientët. Kjo është cilësi.

Autonomia kuptohet si mundësia që kanë bashkëpunëtorët për të shprehur krijimtarinë e tyre në menaxhimin e përditshëm të asortimentit, sigurisht duke iu përmbajtur rregullave të paracaktuara në kontratë.

Qëndrueshmëria ka të bëjë me aftësinë për të aplikuar praktikat e sjelljes me përpikëri operative, për çdo ditë dhe në vazhdimësi. Kjo aftësi ndërthuret me shumë aspekte të tjera, p.sh.: nuk mjafton të kesh një larmi asortimentesh, nëse nuk krijon një marrëdhënie të mirë me klientin, ashtu sikundër nuk mjafton një aftësi e mirë në ndërtimin e marrëdhënieve me klientin, kur mungon asortimenti.

Parimet bazë të sistemit të cilësisë së një librarie janë (në dukje) të thjeshta dhe mund të përmbliidhen kështu:

1. Çdo proces ndryshimi (strukturor ose i vetë punës) është i specifikuar më së shumti nga përcaktorë sjelljeje: përgjegjësit kanë për detyrë të verifikojnë e, nëse është e nevojshme, dhe të ndërhyjnë për të rikthyer konformitetin sipas udhëzimeve.

2. Jashtë dhe brenda librarisë janë përcaktuar marrëdhënie tregtare të qarta midis furnizuesve dhe librarisë. Mosfunksionimet e mundshme duhen raportuar dhe eliminuar.

3. *Lay out*-i, *display* dhe flukset e klientëve janë gjithnjë nën mbikëqyrje dhe synojnë ruajtjen e rrjedhshmërisë dhe pamjes së gjithë strukturës.

4. Procesi i nxënies të librashitësit ndiqet dhe zgjerohet vazhdimisht nëpërmjet kapitalizimit të përvojave të përftuara.

5. Gjetja automatike e defekteve dhe e mungesave në asortiment bëhet e mundur përmes procedurave të posaçme, në mënyrë që këto pasaktësi të mos rrezikojnë besueshmërinë e imazhit dhe identitetin e librarisë.

Si për çdo rregull të thjeshtë, vështirësia më e madhe qëndron te vënia në praktikë e këtyre principeve. Ato përcaktojnë një sistem cilësie që kërkon kulturë, përkushtim, saktësi, pjesëmarrje dhe motivim absolut: nënkuptohet që *personat*, pra librashitësit që menaxhojnë librarinë, duke marrë pjesë aktivisht në arritjen

e rezultateve, duke zbatuar këshillat dhe udhëzimet, e duke u angazhuar në maksimum për një përmirësim të vazhdueshëm, kanë një rol vendimtar.

Idetë bazë të sistemit të cilësisë, nëse aplikohen saktësisht, e ruajnë vlefshmërinë e tyre dhe mundësojnë arritjen e rezultateve të shkëlqyera vetëm atëherë kur zgjidhet si rregull i padiskutueshëm *përpikëria absolute* dhe refuzimi i rezultateve më pak të mira, duke mësuar vazhdimisht nga gabimet e hasura tek asortimentet dhe marrëdhëniet me klientët. Nuk është e lehtë, dhe kjo shpjegon pse kriteret e cilësisë mund të ndryshojnë shumë nga një librari në tjetrën.

Por le t'i kthehemi temës së ekonomizimit: respekti për kushtet e ekonomizimit parashikon që kapitali vetjak të shpërblehet ashtu si duhet. Nga ana tjetër, të shpërblehet si duhet nuk do të thotë që parametri i përdorur të jetë ekstremizimi i fitueshmërisë: librat nuk janë një produkt me marzh të lartë produktiv, ndaj parametrat që duhen përdorur do të jenë pashmangshmërisht të ndryshëm nga produktet e tjera. Pa këtë ndërgjegjësim askush nuk do të investonte përsëri në sektorin tonë. Është thelbësore të synosh përmbushjen e qëllimeve të ndryshme, e jo vetëm atyre ekonomike: kjo mësohet te “Shkolla për Librashitës Umberto dhe Elisabetta Mauri” të Venecias, por këto janë tema të dashura edhe për profesorët e universitetit “Bocconi”. Atëherë, synimi do të jetë arritja e një niveli të ardhurash në përputhje me pasurinë, që titullari ka investuar në këtë aktivitet, domethënë *të arrihet një fitim i përshtatshëm*. Sidoqoftë, fitimi është i lidhur me një sërë faktorësh; kapitali nuk mjafton! Nëse blihen disa kuaj gare, teorikisht fitimi është më i lartë në krahasim me kuajt e karrocave, por duhet të dish t'i zgjedhësh. Në të njëjtën mënyrë, për të bërë

zgjedhje të mira është e nevojshme të dish të përzgjedhësh dhe të formosh burimin njerëzor.

Këto janë synimet e një librarie:

- të ofrojë një shërbim në territorin ku vepron;
- të jetë një pikë referimi për lexuesit e mirë;
- të zhvillojë një veprimtari reklamuese të rinjtë;
- të mbështesë botuesit e vegjël, mesatarë si dhe botuesit e librit kërkimor, dhe të përzgjedhë botimet e botuesëve të mëdhenj;

- të arrijë një ekuilibër të kënaqshëm fitimesh;
- të orientohet drejt një rritjeje të vazhdueshme, duke qëndruar gjithnjë në majë.

Për rrjedhojë, principet për t'u bërë protagonist në një kompani janë:

- t'i përmbahesh bindjeve dhe strategjive të kompanisë;
- të fokusohesh te klienti si qendër interesi dhe tek orientimi i shërbimit;

- të kërkosh vazhdimisht përsosmërinë e sipërmarrjes;
- të ndjekësh një metodë pune pozitive dhe të përpiktë;
- të luftosh çdo ditë për të ulur shpenzimet dhe të përmirësosh shërbimin;

- të punosh me kritere sinergjike, sipas shpirtit të skuadrës;
- të reagosh në kohën e duhur;
- të zhvillosh një rritje kulturore koherente me parimet e kompanisë;

- të përfshish bashkëpunëtorët në nisma dhe t'i motivosh për arritjen e rezultatit.

Një klimë e mirë krijon përfitim, pra për të pasur një përfitim të mirë është e nevojshme të krijohet një klimë e mirë. Një atmosferë e qetë, marrëdhënie të mira mes kolegëve, krenaria për atë që bën,

besimi te njerëzit për të cilët punojmë, mund të duken si gjëra të rëndomta, por janë vendimtare për arritjen e synimeve të shumë librarive: të kryesh një shërbim, t'i dhurosh shkëlqim siglës që përfaqëson.

Feltrinelli është emri i një shtëpie botuese prestigjioze, e cila është dalluar gjithmonë për një prodhim të vëmendshëm ndaj problematikave kulturore dhe politike, dhe është përpjekur gjithmonë të bëjë libra që mund të zhvillojnë ide. Të jesh librashitës te *Feltrinelli*, parë nga jashtë, nuk është shumë më ndryshe se të jesh librashitës te *Mondadori*, janë dy emra me traditë të madhe: por, kur punohet brenda tyre është e pashmangshme që emri i siglës të mos kushtëzojë sjelljet. Ndryshe është të punosh për një librashitës privat, i cili nuk duhet të reklamojë një sigël, por vetveten, me të gjitha kufizimet dhe mundësitë që kjo mbart. Për shembull, *Galla i Viçencës* është një librashitës i shkëlqyer, që nuk ka pas shpine një shtëpi botuese, por një traditë familjare për t'u respektuar dhe zotëron librarinë më të rëndësishme të qytetit. Rrjedhimisht, përpiqet të ruajë prestigjin e krijuar ndër vite nga familja e tij. Ndërsa *Hoeppli*, në Milano, lindi fillimisht si librashitës e, më pas, u bë botues me të gjitha karakteristikat dhe premisat për të vazhduar t'i japë prestigj siglës në mënyra të ndryshme.

Nëse dëshironi të jeni një pikë referimi për lexuesit e mirë dhe të ushtroni një rol informues te të rinjtë, nuk mund të mbani vetëm libra elitare. Kujtoj fushatat e dhuratave në periudhën e Krishtlindjeve, kur zakonisht shitjet rriten: të gjithë botuesit sillnin në librari vëllime me çmime të larta, të bindur se do t'i shisnin ato çka nuk kishin mundur t'i shisnin gjatë njëmbëdhjetë muajve të mëparshëm: libra të shtrenjtë e kryesisht me imazhe.

Ndërkohë që në Krishtlindje ka një fluks të madh njerëzish, që dëshirojnë të dhurojnë libra cilësorë, por me çmim të arsyeshëm. Ja pse raftet me libra xhepi duhet të jenë plot: në arkë, fitimi mesatar për libër, do të jetë shumë i ulët, por sidoqoftë pozitiv, sepse shumë libra të vegjël sjellin të ardhura vjetore të mëdha.

Ecuria e një librarie mund të krahasohet me një barkë: një motoskaf i shpejtë, prej konsumit të tepërt, rrezikon të mbetet pa benzinë dhe mund të mbetet në mes të detit; ndërsa kur anija lëviz më ngadalë të garanton një rrugë të gjatë. Hipoteza e dytë është më e parapëlqyer: më mirë të shmanget euforia e menjëhershme që, më pas, fiket në mënyrë të mjeruar, dhe në vend të saj të kultivohet një entuziazëm më i përmbajtur, por i qëndrueshëm.

Për të qenë një librari cilësorë, e karakterizuar nga një identitet i spikatur, duhet vullneti për ta përdorur kohën për një qëllim të qartë duke pasur gjithnjë parasysh parimin e ekonomizimit. Për shembull, të furnizosh vetëm një bibliotekë në bazë të nevojave organizative, duke hequr dorë kështu nga marzhi i uljeve që je i detyruar të praktikosh, nuk është kurrë një ide e mirë. Është më e frytshme të kultivosh klientë të veçantë, të cilët kur arrin t'i mbash pas vetes janë më prodhimtarë sesa një ent si biblioteka, e cila i ul marzhet e fitimit prej sulmeve të konkurrencës.

Duke i përmbledhur, tri shtyllat që mbështesin synimin e zhvillimit janë:

1. Të orientohesh dhe të priresh ndaj zhvillimit, pra të investosh për të krijuar vlerë të re.
2. Të identifikosh kompetencat dalluese në librari duke vlerësuar aftësitë dhe aspiratat e çdo bashkëpunëtori, në mënyrë që t'i shprehin sa më mirë mundësitë e tyre.

3. Të vëzhgosh nevojat dhe pritshmëritë e blerësve; të përpiqesh të përmbushësh kërkesat e tyre duke propozuar rrugëtime letrare të orientuara nga recensionet dhe duke gjetur titujt e kërkuar.

Është themelore që shërbimi të jetë efikas, por nuk është e lehtë të kalosh nga fjalët te veprat. Për më tepër, nuk është e lehtë të fitosh të ardhura të kënaqshme dhe në rritje të vazhdueshme. Për të realizuar këtë synim, një librari duhet të ketë *marrëdhënie të mira, krenari dhe besim*. Duhet të bëhet një vend mikpritës, ku të vjen dëshira të futesh përtej nevojave të blerjes dhe ku të rikthehesh me kënaqësi. Një vend që të habit dhe të bën të dashurohesh, por njëkohësisht vendi i një lidhjeje të qëndrueshme me klientin dhe me kënaqësinë e tij, ku me fjalë të tjera, “rënia në dashuri” kthehet në dashuri që zgjat! Ky është objektivi që duhet të vendosim, për të joshur klientin dhe për të siguruar kthimin e tij: të mos harrojmë që libri është një botë plot ndjenja.

Për të fituar besnikërinë e klientit duhet ta kënaqësh atë, t’ia përmbushësh dëshirat dhe të jesh largpamës, duke mos menduar vetëm për shitjen. Shkurt, kthimi i librarisë në një vend kulture është një synim që nuk arrihet vetëm me pará: dija fitohet dalëngadalë, falas, duke investuar kohë, kureshtje dhe pasion.

1.4. “Kultura” e një librarie

Duke përvetësuar dhe skematizuar një mendim të Gramsci-t, mund ta përkufizojmë kulturën si një tërësi, të përbërë nga organizimi, formimi i personalitetit vetjak dhe ndërgjegjësimi i lartë, përmes të cilëve arrihet të kuptohet vlera historike vetjake, funksioni që

kemi në jetë, të drejtat ose detyrat tona. Kultura përmbledh tërësinë e shenjave, riteve, miteve, mënyrave të komunikimit, vlerave, artefakteve të shpërndara nga një grup. Në librari, kultura është kryesisht një *sistem koherent vlerash thelbësore*, të cilat përcaktojnë një grup dhe orientojnë zgjedhjet e tij.

Ndonjëherë, takimi me kultura të tjera (për shembull, në formën e shkrirjeve të kompanive në një të vetme, menaxhimit të ri të ardhur nga organizime të reja) vë në dyshim vlerat e mëparshme. Mund të kuptojmë se të tjerët kanë zhvilluar mënyra të ndryshme, e mbase edhe më të vlefshme, për të zgjidhur probleme organizative, qofshin të vjetra a të reja. Integrimi zhvillohet, më së shumti, nëpërmjet dy mënyrave plotësuese: transmetimit dhe përhapjes.

Transmetimi është mekanizmi përmes së cilit një gjeneratë i përcjell asaj që pason tërësinë e zgjidhjeve dhe vlerave të diktuar nga kultura.

Përhapja është procesi përmes së cilit informacionet dhe zgjidhjet e një kulture të caktuar përhapen te një tjetër. Kështu, marrim nga kultura të tjera dhe mësojmë të pranojmë ndryshimin si pasurim brenda një sistemi shkëmbimesh.

Edhe kultura, ndoshta më e “padëmshnja” mes çështjeve njerëzore, ka vështirësi imponimi në këtë kohë ku rëndësi i jepet, për arsye tregu, shijes së standardizuar me të cilën pëlqen të ushqehet turma. Kjo konsideratë i shkon për shtat në mënyrë të përkryer realitetit italian, si për shtëpitë botuese po aq edhe për gazetat, meqenëse të dyja palët janë më të vëmendshme ndaj kureshtjeve fillestare të njerëzve dhe promovimit të ideve.

Imazhi i librarisë, përkundrazi, duhet të ecë në drejtim të kulturës, e cila mbetet një pikë referimi e padiskutueshme për këdo që dëshiron të jetë librashitës. Teatri a kinemaja, edhe pse

duhen vlerësuar në bazë të kriterëve të tjera, na ofrojnë tashmë një mekanizëm që prodhon kulturë të nënkuptuar si parametër sjelljeje.

Është thënë tashmë se cilësia është një synim i librarisë. Giulio Einaudi pohonte se “cilësia është në vetvete një parim i kulturës”. Është e vërtetë që një lexues fitohet dhe mbahet duke u nisur nga shikimi, nga materiali prej të cilit përbëhet faqja e një libri. Duhet të përpiqemi të çojmë në librari këtë koncept cilësie, duke i dhënë shikueshmërinë e duhur librave, duke e bërë tërheqës ekspozimin e tyre, duke e bërë të qartë dhe racional pozicionimin e tyre sipas argumentit, autorit, shtëpisë botuese, por dhe duke përdorur më së miri çdo parametër për ta reklamuar në mënyrë të përsosur praninë e tyre në dobi të klientelës.

Të ekspozosh libra, që trajtojnë një temë të veçantë, do të thotë t'i komunikosh lexuesve diçka të mirëpërcaktuar dhe t'i përgjigjesh kërkesës për një informacion specifik nga ana e lexuesve. Për shembull, fill pas 11 shtatorit në *Corriere della Sera* u botuan recensione të librave mbi integralizmin fetar. Problemi i integralizmit gjithmonë ka ekzistuar dhe në listën e librave të sugjeruar nga *Corriere della Sera*, figuronin edhe disa botime të tilla të mëparshme. Kur një ndodhi e veçantë aktualizon një argument, botimet prirën të kanalizohen në atë drejtim, por nuk mund të kufizohemi duke pranuar tregun, duhet ta “shfrytëzojmë” atë: pikërisht kjo është çështja. atentati në Kullat Binjake sollti në Itali një rritje konsumi në sektorë të ndryshëm. Ndërkohë që tregu i librit, përgjithësisht, u dëmtua për sa i përket shitjeve. Nga ana tjetër, disa librari, si kundërtendencë, kanë shitur shumë libra mbi problemin e terrorizmit, mbi integralizmin fetar, mbi qytetërimin islamik, mbi çështjen e Lindjes së Mesme dhe për të

tjera çështje që kanë njëfarë lidhjeje me situatën e krijuar pas 11 shtatorit. Ata e “shfrytëzuan” këtë moment duke bërë furnizimet e duhura.

Atentati në Kullat Binjake u krye në orën tre pasdreke, sipas orës italiane, dhe duke përfaqësuar një ngjarje kaq traumatike për opinionin publik, ishte e nevojshme të reagohej shpejt ndaj nevojës për njohje dhe thellim të lexuesve. Duhej një organizim i menjëhershëm, që atë pasdite, për t’u furnizuar me vëllime që mund të përmbushnin kureshtjen e tyre. Në raste të tilla, librashitësi duhet të aktivizohet me shpejtësi; të telefonojë magazinat që të dërgojnë titujt e duhur ose të dërgojë menjëherë një kërkesë nëpërmjet *email-it*.

Nëse në faqet e një gazete të rëndësishme shfaqet recensionin i një libri dhe nëse, pasi e kemi lexuar, kuptohen (shumë më qartë sesa përmes një prezantimi tradicional të një agjenti a inspektori shitjesh) vlerat e veprës ose pika që e lidh me momentin aktual a me cilësi të tjera, pasi verifikohet rezervimi, duhet të dyfishohet kërkesa në fjalë.

Këta janë shembuj sjelljesh që mund të kenë rol vendimtar me pasoja që peshojnë mbi kompaninë; ndaj, është e rëndësishme që librashitësit e turnit të parë të jenë mjaft të vëmendshëm që në mëngjes.

Por le të kthehemi te kultura e librarisë. Gjëja e parë dhe më e rëndësishme është *asortimenti*: ajo çfarë libraria i ofron klientëve. Asortimenti është malli dhe shumëllojshmëria e mallrave, është mundësia që klienti të sigurojë drejtpërdrejt dhe menjëherë, të vërtetojë, të prekë diçka që i intereson, por që ende nuk e njeh. Nuk është thjesht përgjigjja ndaj një nevoje, tashmë të konsoliduar, është gjithashtu një *ofertë*: nëse një klient kërkon një libër mbi qentë dhe i propozohen vetëm dy vëllime mbi këtë argument, ka shumë gjasa

të mos blejë asnjërin; por nëse gjën dhjetë të tillë, me siguri diçka do të blejë. Kjo vlen për të gjitha argumentet. Le të mendojmë për sektorin e poezisë ose të klasikëve: çfarë propozohet prej Conradit, vetëm *Zemra e errësirës*? Sigurisht që jo, përpjekja nuk qëndron t'i japim lexuesit vetëm atë që kërkon, por të gjejë edhe atë që nuk kërkon.

Asortimenti nuk është kurrë i lidhur vetëm me gatishmërinë dhe larminë e ofertës. Për shembull: bëhesh klient i një dyqani nëse përveç mundësisë për të përzgjedhur midis produkteve të ndryshme, të lejohet edhe t'i provosh ose t'i ndërrosh. Në të njëjtën mënyrë, drejtohem i te një librashitës në vend të një tjetri, sepse ai jep ofertën më të mirë të titujve dhe temave, si dhe për cilësinë e shërbimeve që ofron.

Kur duhet të kompozosh një asortiment, "sugjeruesit" mund të jenë të shumtë dhe disa prej tyre pa dyshim të aftë për të pasuruar imazhin kulturor të librarisë. Njëherë, një klient mjek i sugjeroi librarisë, ku unë isha drejtor, të zgjeronte sektorin që i kushtohej mjekësisë alternative, fusha në të cilën ai ishte specializuar. Sugjerimet e tij u përthithën me vëmendje dhe prodhuan një shtim të shitjeve.

Koncepti i asortimentit nënkupton një qëndrim dinamik. Duhet të veprohet paraprakisht dhe të kihet parasysh domosdoshmëria e një ambienti mikpritës, ngacmues, sigurisht të pastër, me një freski të veçantë në ekspozim: quhet libër "i papastër" ai që rri në vitrinë prej tri javësh, kohë plotësisht e mjaftueshme kjo, që frekuentuesit e zonës të regjistrojnë praninë e tij dhe stimulën e marrë. Titujt në vitrinë duhet të qarkullojnë herë pas here, sidomos në libraritë e vogla ku publiku, i cili është më i paktë në numër, ka nevojë të nxitet më shpesh. Në fakt, kur një njeri kalon pragun, në radhë të parë krijon një

lidhje me imazhin kulturor të librarisë, që përfaqësohet nga asortimenti, nga raftet, nga bukuria e ekspozimit; vetëm në një moment të dytë do të lidhet edhe me librashitësin. Ja pse është thelbësore të kujdesesh për këtë imazh ditë pas dite.

Për një librashitës është themelore të mos i përmbushë asnjëherë në mënyrë përsëritëse detyrat e tij të përditshme, edhe pse këto prirjen të bëhen veprime që dihen gati përmendësh. Në momentin që fshin pluhurat, vendos një libër në vendin e duhur dhe i shërben një klienti, këto kthehen në një proces mekanik, një zakon, një teknikë e konsoliduar dhe e ushtruar pa motivacion dhe pasion, këtu përfundon rritja dhe kthehesh në asgjë më shumë sesa një shitës i thjeshtë, i paaftë për të përthithur qindra informacione që secili aktivitet sugjeron. Kush rri në magazinë dhe shikon të dorëzohen çdo ditë tetëdhjetë pako, duhet të kuptojë se sa e rëndësishme është të mësosh nga secila prej pakove, nga secila prej lëvizjeve. Nëse shqetësimi i tij do të ishte vetëm të mbërrijë në fund të ditës, të durojë lodhjen dhe t'i mbijetojë ngarkesës së punës, nuk do të përbëjë kurrë një burim të vërtetë ndihme për librarinë: ose më mirë akoma, do të jetë një burim i pastër mekanik, e si rrjedhojë i zëvendësueshëm, i paformatueshëm. Zgjuarsia, përkundrazi, nuk do të jetë kurrë e zëvendësueshme.

Nëse puna e magazinierit mendohet si qëllim më vete, nuk do të mësohet asnjëherë asgjë. Kur dikujt, që nuk e njeh këtë zanat, i propozohet të punojë në magazinë, reagimi më i zakonshëm është njëfarë zhgënjimi. Ky reagim është tregues i mënyrës së arsytimit të individit që kemi përballë: do të jetë e vështirë ta bindësh për rëndësinë e detyrës që do t'i besohet. Por, nëse jeni me të vërtetë të tërhequr nga bota e botimeve, e librave dhe e tregtimit të tyre, kuptohet pa pasur

nevojë për shumë shpjegime, se puna në magazinë dhe hapja e një pakoje janë veprime tejet normale dhe kualifikuese.

Editoria nuk mund të vlerësohet në të njëjtën mënyrë si çfarëdo sektor i tregtisë: të qëndrosh në librari nuk është njësoj si të qëndrosh në një supermarket, ku një punonjës, me t’u nderur një llambë e vogël, e di se duhet të sjellë furnizimet. Në librari nevojitet *aftësi arsyetimi* për të rrokur me intuitë se cilat janë veprimet e duhura sipas momenteve dhe rrethanave. Duhet të dimë të shqyrtojmë sjelljet që gjenerojnë tërësinë e mesazheve, nëpërmjet të cilave libraria lidhet me tregun: librat e duhur në vendin e duhur, *packaging*-u, paketimi, vendosja e afishes promovuese, marrëdhënia me kolegët, certifikata e identifikimit, përgjigjet ndaj klientëve. Mesazhe mjaft të ndryshme mes tyre, megjithëse njësoj konkurruese për të formuar te publiku imazhin kulturor të librarisë.



KARAKTERISTIKA	SHEKULLI XX	SHEKULLI XXI
Stili	I strukturuar	Elastik
Burimi i forcës	Qëndrueshmëria	Shkathhtësia
Struktura	Hierarkike	Në grupe
Kontrollet financiare	Tremujore	Në kohë reale
Leadershipi	Autoritar	Frymëzues
Punonjësit	Vartës	Operatorë të dijes
Pritshmëritë e punës	Qëndrueshmëria	Pasurimi
Motivimi	Përbushja e një detyre	Të ndërtojmë së bashku
Cilësia	Më e mira e mundshme	Asnjë kompromis

Një kompleksitet i tillë duhet dhe mund të jetë një nga motorët më të jashtëzakonshëm për të ecur përpara, sepse kjo është një punë ku nuk mbaron kurrë së mësuari. Të menaxhosh asortimentin, të kuptosh cilat janë mënyrat më të mira të sjelljes me kolegët dhe me bashkëpunëtorët, të jesh gjithmonë në lartësinë e kërkesave të publikut (e në të vërtetë kurrë jo aq sa duhet), nevojitet durim dhe përkushtim. Ndonëse mund të jesh i aftë dhe ekspert, ndodh të hasësh klientë që dinë më shumë, qoftë mbi argumentet për të cilat ke gjithë jetën që punon. Zanati, dija dhe përvoja mundësojnë të ndjekësh hapat e këtyre konsumatorëve jashtëzakonisht të përgatitur, duke mësuar prej tyre, duke e përjetuar si mundësi shkëmbimi dhe rritjeje.

Libraria duhet të jetë vazhdimisht në shndërrim. Por ç' do të thotë kjo gjë për libraritë? Skema e mëposhtme na ndihmon ta kuptojmë:

Tradicionalisht stili, pra ai që e identifikon dhe e përfaqëson një librari ose një zinxhir librarish, ishte *i strukturuar*, domethënë kishte veçori të mirëpërcaktuara, që fitoheshin përgjatë viteve, madje përgjatë dekadave. Ishte forca e librarive të vjetra. Sot ky stil është i detyruar të bëjë një kapërcim cilësor: tregu ndryshon shumë shpejt, dhe po t'i besonim vetëm emrit dhe markës, të cilat kanë vlerën e tyre, pa i perfeksionuar çdo ditë në vijimësi, nuk do të arrihet të ndiqen hapat e kohës. Ndonëse njëherë e një kohë, të ishte i strukturuar ishte një nga karakteristikat më të rëndësishme të librarisë tradicionale, ku organizimi ishte hierarkik dhe dija ishte një cilësi e librashitësit të vjetër, apo le të themi e pronarit të vjetër, i cili i lejonte nëpunësve të tij të vepronin me siguri dhe sipas ligjeve të qëndrueshmërisë. Ndërsa sot punohet në grup, për të rritur në maksimum kontributin e të gjitha elementeve që përbëjnë organikën.

Në të kaluarën, kontrollet financiare ishin tremujore dhe duke pasurparasysh qëndrueshmërinë e tregut dhe ngadalësinë e zhvillimit, ky ritëm ishte më se i mjaftueshëm; sot janë, domosdoshmërisht, ditore, javore ose mujore. Po ashtu edhe *leadership*-i, nga autoritar është shndërruar në *motivues* dhe *frymëzues*.

Le të marrim në konsideratë një sërë faktesh: punonjësit, të cilët më parë ishin vartës, sot janë *bashkëpunëtorë* dhe kjo nënkupton më shumë angazhim, më shumë përpjekje dhe më shumë përgjegjësi në të gjitha nivelet. Edhe nga pikëpamja e tyre, maksimumi i aspiratës nuk është më siguria, qëndrueshmëria, vendi fiks nga njëzet e pesë deri gjashtëdhjetë vjeç, por një reagim ekonomik i menjëhershëm, ndonëse me një rrezik më të lartë.

Në një artikull të titulluar *Koha e punës*, Umberto Galimberti i përgjigjet letrës së një nëpunësi të hidhëruar për faktin se në punën e tij nuk ka asnjë stimul, por vetëm mërzi dhe monotoni. Filozofi kundërpërgjigjet se, pa dyshim, nëse puna shihet me këtë optikë, bëhet tejet shtypëse, ndaj duhet parë si një moment pasurimi jetësor dhe si shkëmbim marrëdhëniesh; dhe i referohet një nëpunësi të çfarëdoshëm.

Në një organizim autoritar dhe hierarkik, motivimi i personelit vinte vetëm nga kryerja e një funksioni, pra nga përmbushja e një detyre; ndërsa sot, ndihet si diçka më subjektive dhe dinamike, e lidhur me synimin për të ndërtuar diçka së bashku me grupin.

Edhe pse cilësia mund të mos jetë më e mira e mundshme, meqenëse sot nuk e lejon më tregu, qëllimi i një librarie moderne duhet të jetë mosbërja e kompromiseve. Megjithatë, ritmet janë të tilla që kjo mund të arrihet vetëm në një realitet fleksibël, të karakterizuar nga shkathtësia, gatishmëria, angazhimi dhe dinamizmi nga të gjithë dhe në çdo nivel. Prandaj, një librari

duhet të ketë një lojë skuadre të shkathët dhe elastike, që di të përshtatet shpejt me udhëzimet që dalin nga kontrollet financiare, si dhe të ketë një leadership frymëzues. Personeli duhet të bëhet një grup “operator i dijes”, i aftë për të zbuluar gjithmonë gjëra të reja dhe të përparojë vazhdimisht në këtë zanat.

Një librari, që do të ruajë cilësinë, para së gjithash, duhet të dallojë librat duke përzgjedhur botuesit. Është e paimagjinueshme që shtëpitë botuese *Einaudi*, *Feltrinelli*, *Laterza*, *Adelphi*, *Marcos y Marcos*, *Iperborea* të nxjerrin libra me vlerë të dobët; ato mund të nxjerrin libra të llojeve të ndryshme, por cilësia mbetet gjithmonë pikësynimi i tyre. Në librari niveli i cilësisë nuk duhet të bjerë asnjëherë: as për t’i bërë qejfin një publiku të gjerë, nevojat e të cilit sigurisht nuk duhen injoruar, përkundrazi, duhet të përmbushen duke mos munguar kurrë vëllime të momentit dhe duke shfrytëzuar të gjitha eventet që fusha e botimit mund të krijojë. Por kjo nuk do të thotë aspak të humbasësh identitetin vetjak.

Ja me çfarë ka të bëjë, sipas meje, “kultura” e një librarie. Një nga rregullat e para, të librashitësit të ri, pohon se ata duhet ta mirëmbajnë asortimentin në mënyrë të tillë që ta bëjnë tërheqës dhe interesant për çdo tip lexuesi. Kjo mund të ndodhë vetëm nëpërmjet angazhimit të përbashkët të të gjithë atyre që punojnë në librari.

1.5. Figura e librashitësit të ri

Shoqëria e globalizimit kërkon një kulturë të fortë, ndaj shkencat humane janë më të dobishme se kurrë. Shekulli XXI

i përket multikulturalizmit dhe, për t'i bërë ballë sfidave të reja që shtohen, kemi nevojë për një njohuri humaniste që të mos jetë thjesht dituri, por udhëzuese drejt një shkollë të dijes.

Një shoqëri më e drejtë, para se të mendojë për sistemet dhe ligjet, ndërtohet mbi intelektin dhe kulturën, mbi librin, si dhe mbi komunikimin e vlerave etike që kanë shënuar etapat e qytetërimit të ri. Nevoja për të lexuar më shumë, për të bërë më shumë kërkime, më tepër analiza, zhvillimi intensiv i dijeve të integruara, moskufizimi ndaj specializimeve të shumta, na bën të kuptojmë se libri është mjeti që përcjell kulturën tonë. Ai është një botë alternative e botës, është ai objekt i heshtur, që, pa lëvizur e pa bërë zhurmë, mund të bëhet pjesë e jona vetëm nëse jemi të aftë të ndërpresim përkohësisht komunikimin e jashtëm, duke krijuar kështu atë boshllëkun e nevojshëm, i cili “ngjiz” brenda botës reale një tjetër botë të mundshme.

Sot, profesionalizmi nuk ecën përpara me këmbët e kompanisë, por me ato të individit. Në sistemin prodhues të epokës së njohjes, theksi është vendosur te talenti dhe kompetencat e atij që punon; për këtë, qëndrimi ndaj profesionalizmit bëhet më aktiv. Ndërkohë që çdo individ duhet të mbajë përgjegjësinë dhe rrezikun e zhvillimit të tij profesional, ata që punojnë duhet të nxjerrin mësim nga pasiguria dhe do të kuptojnë se “rrezik” do të thotë edhe “mundësi”. Me fjalë të tjera, punonjësi i kompanisë bëhet si çdo profesionist tjetër dhe, si i tillë, nëpërmjet sjelljes së tij profesionale, duhet të mbajë lart nivelin e interesit të tregut, për të garantuar mundësi përfshirjeje në tregun e punës. Në një perspektivë të tillë, edhe formimi i ofruar nga ndërmarrja bëhet një element shumë i rëndësishëm për këtë kontratë të re psikologjike, sepse ndihmon në përmbushjen e kësaj kërkese.

Në fakt, aktualisht, problemi nuk qëndron tek arsimimi i mirë ose i keq, por te rreziku i pezullimit të arsimimit si *formim*, ndërkohë që favorizohet arsimimi si *përgatitje profesionale*. “Bëhu ai që je”, thoshte Nietzsche. Libraritë kanë një histori dhe kulturë të tyre, dhe për të pasur vazhdimësi, kanë nevojë për të rinj të formuar, dhe jo vetëm të përgatitur. Libraria e re duhet të mbështetet te të rinjtë që mendojnë, tek ata që identifikohen me zanatin e tyre, që nuk janë thjesht objekte “të ngarkuara me funksione”.

Sot, elementi që i bashkon të gjitha libraritë është novacioni teknologjik, por ajo që bën dallimin mes tyre është *njeriu*, me cilësitë dhe përgatitjen vetjake. Është më se e kuptueshme se libraria është e përbërë, para së gjithash, nga njerëz, ndaj lind nevoja për të gjetur ata të duhurit: libraritë e mira, të cilat kujdesen për kapitalin njerëzor, tërheqin talente të reja dhe e bazojnë suksesin e tyre te cilësia e punës dhe te trashëgimia e dijeve që kanë grumbulluar.

Burimet njerëzore janë një armë e fortë, e cila sfidon konkurrencën dhe rrit vlerën e ardhshme të librarive: njerëzit nuk janë një shpenzim, por një pasuri e madhe. Që të ndodhë kjo gjë, duhet të bashkëndahet projekti i sipërmarrjes dhe të vendoset një urë lidhëse midis këtij të fundit dhe projektit të secilit anëtar. Duhet ditur se si të ngjallet *krenaria e përkatësisë* në atë strukturë.

Librashitësi i ri, ai i vlefshmi, përfaqëson një mënyrë të re menaxhimi të bazuar kryesisht tek *elasticiteti*, i cili bëhet boshti i kulturës së kompanisë. Elasticiteti ka të bëjë me decentralizimin, me ushtrimin e funksionit të mbikëqyrjes, me përcaktimin e synimeve të përbashkëta, me shmangien e përplasjeve mes palëve, si dhe me mosfavorizimin e interesave privatë. Ka mënyra të ndryshme për menaxhimin e një librarie, por vetëm njëra prej tyre vlerëson cilësinë dhe mundësitë, zgjedh duke

shfrytëzuar kushtet e pranishme ose krijimin e të reja, kontrollon ruajtjen e standardeve cilësore me mjetet që zotërohen: pra, të qenët elastik. Në një librari, ose në një zinxhir librarish me identitet të spikatur, librashitësi është një figurë e mirëpërcaktuar dhe kyçe. Ai gjendet, në fakt, i punësuar në struktura që kanë një origjinë kulturore, një imazh të konturuar saktë dhe të perceptuar qartë nga tregu, e në lidhje me këto duhet angazhimi dhe përgjegjësia e duhur.

Librashitësi i ri ushqehet nga një gjallëri që buron nga besimi në vetvete dhe nga besimi te të tjerët, nga optimizmi racional dhe besimi në ndryshim. Gjallëria shprehet në formën e një sjelljeje energjike, aktive, dashamirëse, të shpejtë, të hapur dhe të guximshme. Është e domosdoshme që çdo formë risie të mbështesë traditën, pra duke respektuar realitetin dhe strukturat e konsoliduara, të cilat, njëkohësisht, nuk tregohen të huaja a të pandjeshme ndaj ndryshimeve. Shtyrja drejt ndryshimit përfaqësohet pikërisht nga risia, e cila duhet të përhapet në të gjitha nivelet dhe nuk mund të shprehet vetëm nëpërmjet vullnetit individual të përgjegjësit të librarisë.

Të mos harrojmë kurrë se thelbi i zanatit tonë është *t'i japim librave vlerë*, vlerë kulturore, etike, morale, politike dhe tregtare. Nëse detyra e botuesit është që me botimin e librave të nxisë dëshira, ajo e librashitësit është ta kthejë librarinë në vendin ku këto dëshira marrin jetë.

Le të shqyrtojmë tani mënyrën se si librashitësi krijon lidhjet e tij me marketingun.

Nëse çdo lexues, duke iu afruar librit, do të kuptonte më shumë motivimet e autorit, stilin e tij vetjak, aftësinë për të hedhur mbi letër ndjenjat dhe përvojat, do të mbërthehej menjëherë nga një ankth i shëndetshëm dhe i këndshëm për zotërimin e atij libri, siç e dëshmon edhe suksesi i prezantimeve që regjistrohen në librari.

Konsumatori ka *motivime për të blerë*, ndërsa botuesit, shpërndarësit, promovuesit dhe librashitësit kanë shtypa për të shitur... Ankthi i zotërimit të një libri do të shtohet edhe më shumë kur libraria do të shndërrohet në një mjet komunikimi që na lejon të krahasojmë, të sjellim në kujtesë ëndrra, dëshira, pritshmëri të rritjes personale dhe profesionale. Pra, librashitësi duhet të luajë një rol thelbësor, sepse është në gjendje t'i japë një kthesë *procesit* normal të marketingut - që nisët tradicionalisht nga konsumatori për të mbërritur te shestimi i produktit (proces që ka si protagonistë autorin dhe botuesin) - duke u shndërruar në një prodhues: përmes vitrinës, vlerësimit brenda librarisë, teknikave të *merchandisingut*, aftësisë për ta përfshirë klientin, përdorimit të hollësishëm të mjeteve të zhvilluara pikërisht nga botuesit, shpërndarësit dhe mediat, ai mund të krijojë në fakt një imazh të ri të produktit-libër, pavarësisht nga ai që është sugjeruar apo propozuar në fillim të zinxhirit.

Në dukje kjo kërkon mundim të madh dhe mjete posaçërisht të sofistikuar, por, në të vërtetë, kërkohet vetëm një ndjeshmëri më e lartë dhe ndërgjegjësimi se bota e librave është një botë emocionesh. Në fakt, shestimi kalon gjithmonë përmes studimit të nevojave që ka universi, të cilit i drejtohet, sepse mund të ketë një ndryshim të madh po të krahasojmë nivelin vendor me realitetin kombëtar. Për shembull, le të mendojmë për rastet kur në një librari, ai titull që të tjerët e kanë refuzuar, kthehet në sukses.

Ekzistojnë dy kategori librashitësish të rinj: *librashitësi manager* dhe *librashitësi leader*.

Një *manager* mund të emërohet, por nuk mund të emërohet kurrë një *leader*. Lideri përzgjidhet drejtpërdrejt nga bashkëpunëtorët e tij, të cilët e vlerësojnë për atë që ka arritur të shfaqë. Lider nuk bëhesh, por konfirmohesh si i tillë ditë pas dite.

Duhet të kemi parasysh që ka vlera pune dhe vlera personale, situata konvergjente e, për rrjedhojë, mbështetje. Në brendësi të organizimit, librashitësi ideal është një njeri propozues, ku propozimi nuk është një akt, por një proces, i cili nuk kufizohet me një parashtrim, por shprehet përmes veprimeve të mirëpërcaktuara. Meqenëse kemi të bëjmë me një proces, aftësia propozuese artikullohet në një sërë veprimesh logjike të njëpasnjëshme, që lidhen mes tyre nga vazhdimësia. Duke marrë në konsideratë se secila fazë, e cilitdo proces, karakterizohet nga një veprim që i shton vlerë përfundimit të veprimit të mëparshëm, po rendisim gjashtë fazat, në përfundim të së cilave mund të pohojmë se realizuam një “veprim propozues konkret”:

Faza I: prodhimi i ideve.

Faza II: përcjellja e ideve.

Faza III: kualifikimi i ideve.

Faza IV: mbështetja e ideve.

Faza V: shndërrimi i ideve në veprime.

Faza VI: vlerësimi i rezultatit të ideve.

Faza I: prodhimi i ideve

Është momenti i nismës krijuese, i risisë projektuese. Pa ide të reja, ose pa ide të ndryshme, nuk do të ekzistonte novacioni a përmirësimi i finalizuar, por do të kishim vetëm përsëritje, mirëmbajtje e asaj që tashmë kemi, plakje. Të refuzosh krahasimin e ideve do të thotë vdekje e krijimtarisë, sepse ideja e re lind zakonisht prej krahasimit.

Faza II: përcjellja e ideve

Duhet zbehur entuziazmet fëmijërore që iu shkaktën disa njerëzve akti i informatizimit global, i konsideruar si zgjidhja

e vetme dhe e plotë për menaxhimin e informacioneve në sistemet komplekse. Mund të hamendësojmë që, duke automatizuar informacionet, çdo nevojë për të komunikuar me zë midis njerëzve do të zhdukej dhe se komunikimi i kompjuterizuar do të zëvendësonte pak nga pak atë njerëzor duke dekretuar fundin e tij. Por idetë, sidomos idetë e reja, janë fryt i shpirtit njerëzor dhe kanë nevojë për fjalën për t'u shprehur, kuptuar, pranuar. Kultura shpirtërore ("Në fillim ishte Fjala") dhe kultura materialiste ("Fjalët janë armë", pohonte Lenini) kanë lartësuar gjithmonë përdorimin e fjalës dhe, me siguri, nuk do të jetë teknologjia ajo që do ta vrasë: "Themeli i ekzistencës njerëzore është e folura" (Martin Heidegger). Pra, duhet të heqim dorë nga iluzioni se në një të ardhme të afërt komunikimi do t'i delegohet ekskluzivisht mjeteve elektronike.

Të dish të komunikosh do të thotë të dish të buzëqeshësh, t'ia përshtatësh zërin ndjesive dhe emocioneve që shpreh, të përçosh kujdes, entuziazëm, siguri, besim, ose dyshim, zemërim, shkurajim. Ne komunikojmë me atë çfarë themi dhe me mënyrën se si e themi.

Faza III: kualifikimi i ideve

Ideja e propozuar bëhet më e vlefshme nëse librashitësi shfaqet (dhe është) kompetent. I tillë bëhesh nëpërmjet studimit, aplikimeve, vullnetit, angazhimit.

Njeriu kompetent shikohet nga të tjerët si një njeri që, në një fushë specifike, ka njohuri më të larta sesa mesatarja, si njeri që vlen dhe di të bëhet i vlefshëm, si ai që arrin i pari te zgjidhja e problemeve dhe që është vështirë t'ia sulmosh propozimet. Në shumë raste e admirojnë, e çmojnë, e duan dhe e shohin me zili; në raste të tjera e kritikojnë, i druhen, por dhe mund ta urrejnë. Por, absolutisht gjithmonë, i njihet autoriteti dhe fuqia bindëse kur propozon ide të reja.

Faza IV: mbështetja e ideve

Të mbështesësh idetë e të tjerëve dhe të ndash idetë e tua është pothuajse gjithmonë fryt i një ujdje. Aftësia për të negociuar përdoret çdo ditë, vazhdimisht, madje pa e kuptuar, dhe mbart në vetvete mundësinë për t'i ngulitur më mirë idetë dhe, njëkohësisht, për t'i konkretizuar ato.

Faza V: shndërrimi i ideve në veprime

“Nga e thëna në të bërë, kalon një det i tërë”, thotë një fjalë e urtë, e përderisa fjalët e urta janë dituria e një populli, duhet të ketë në to diçka të vërtetë dhe të provuar.

“Të mendosh është e lehtë, të veprosh është e vështirë; por akoma më e vështirë është t'i shndërrosh idetë në fakte” (Johann Wolfgang Goethe). Midis mëdyshjes “të vendosësh apo të mos vendosësh” është (pothuajse) gjithmonë më mirë të vendosësh. Midis zgjedhjes për të vendosur për “JO” dhe të mos vendosësh fare, është (pothuajse) gjithmonë më mirë të vendosësh për “JO”. Midis të vendosësh SOT dhe të vendosësh NESËR, është (pothuajse) gjithmonë më mirë të vendosësh SOT. Midis të vendosësh menjëherë duke gabuar dhe të vendosësh ngadalë për të arritur përfundime të sakta, është (pothuajse) gjithmonë më mirë të vendosësh menjëherë (sepse me të njëjtën shpejtësi mund të korrigjohen gabimet).

Sot, vlera e një njeriu qëndron tek aftësia e tij për t'i shndërruar modelet konceptuale dhe sjelljet në veprime konkrete, që të çojnë drejt përfundimeve të dukshme.

Faza VI: vlerësimi i rezultatit të ideve

“Gjithçka është e matshme, madje dhe atë që nuk është, bëje të tillë” (Galileo Galilei). Të masësh idetë nuk është e

lehtë, por është e mundshme edhe atëherë kur gjendemi në fushën e së paprekshmes.

Ka ardhur momenti të kapërcehen hezitimet me prejardhje nga një kulturë organizative e vjetruar dhe e tejkaluar, e cila ka besuar gjithmonë se mund të masë aktivitetet manuale dhe fizike, duke u stepur para kërkesës për të matur ato intelektuale, si krijimtaria. Ideja është shprehje intelektuale, por synimi është pothuajse gjithmonë konkret dhe verifikimi i arritjes bën të mundur çdolloj vlerësimi dhe matjeje. Për këtë arsye, rezultati do të jetë gjithnjë i dukshëm dhe i matshëm, bilanci gjithmonë më i saktë sesa preventivi.

Librashitësi i ri është realisht i tillë nëse:

1. Ka pasion për punën e tij. Pasioni është një ndjenjë e fortë, një gjendje personale, që të bën të marrësh përsipër të drejtat a gabimet si pjesë jetësore e karakterit vetjak.

2. Di të menaxhojë dykuptimësinë - e nënkuptuar si parimi i kulturës së kërkimit, i kompleksitetit të gjërave, i vlerësimit ndaj së ndryshmes - dhe nuk e përdor atë për të pasur lehtësisht një alibi më të mirë.

3. Di të bashkëjetojë me dyshimin: është i gatshëm ta rishikojë atë gjë për të cilën kishte siguri.

4. I jep besim të tjerëve, duke nënkuptuar me këtë një gatishmëri për të formuluar rregulla të reja bashkëjetese dhe për të hequr dorë nga garancia e sjelljeve të pritshme vetëm pse janë të paracaktuara.

5. Di “të luajë rolin e kalit”. Kali, në skemën e shahut, është një gur jo i zakonshëm, i çuditshëm: ndryshe nga kalaja, që lëviz në linjë të drejtë, kali kapërcen. Kjo përfaqëson principin që ilustron se në një organizim të rregullt duhet një grahamë çmendurie për të gjallëruar lojën.

6. Është i guximshëm dhe çon përpara nismat e tij, pa u ndalur në mes të rrugës.

7. Bëhet protagonist kundër konformizmit të tjerët, kundër zymtësisë së sjelljeve burokratike, përluljes së remë të të dobëteve. Nuk dorëzohet ndaj mangësive të mjeteve dhe procedurave.

E kam shumë për zemër të hap një parantezë mbi disa aspekte psikologjike të figurës së librashitësit të ri, lindur nga një bashkëbisedim me mikun tim psikiatër, Gianni de Plato. Mendoj se është thelbësore që librashitësi të ketë një motivim të fortë, në mënyrë që t'ia dalë mbanë punës së tij dhe të mundësojë që libraria të ngjallë pasion. Do të fillojmë duke përkufizuar dy fjalët për të cilat punojmë: *motivim* dhe *pasion*.

Motivimi është një proces i përcaktuar nga elemente të brendshme (impulset, nevojat) si edhe nga elemente të jashtme (vlerat, interesat). Nuk është diçka që e kemi ose nuk e kemi, është një proces. Një *proces* të cilin vetëm ju, dhe asnjë tjetër, do të jeni në gjendje ta përkufizoni. Elementi i brendshëm është shumë subjektiv, i lidhur posaçërisht me individët dhe mund të përfaqësojë dy aspekte: i pari lidhet me kërkesat e brendshme vetjake (të ashtuquajturat instinkte, të cilat veprojnë mbi ne përderisa jemi njerëz). I dyti ka të bëjë me nevojat. Ndërkaq, kush organizon kurse formuese, ka të bëjë me elementin e jashtëm, i cili lidhet me interesat e etikës së punës.

“Nuk ka asgjë të mirë ose të keqe. Është mendimi që e bën të tillë” (William Shakespeare). Nëse mendimi na duhet për të cilësuar diçka në terma vlerash pozitive a negative, “Mendimi është më i thellë sesa çdo fjalim” (Marie-Louise von Franz). Asnjë fjalim nuk do të ishte në gjendje të gdhendte forcën e mendimit, por nëse “Ndjenja është më e thellë sesa çdo mendim” (Von Franz), nuk do të ishte mendimi, por ndjenja ajo e cila do të kishte një

thellësi dhe një forcë ekstremisht të ndërlikuar. Le të arsyetojmë atëherë mbi marrëdhënien motivim/ndjenjë.

Motivimi, si faktor i aktivizimit të një sjelljeje, mban një rëndësi vendimtare për kompaninë. Nëse nuk ka motivim, sjellja ngadalësohet shumë, për shkak se bëhet problematike. Sjellja ka dy aspekte: ajo merr formë konkrete me nxënien, por kjo e fundit nuk është në gjendje ta aktivizojë; për këtë, nevojitet motivimi që ajo të marrë një kuptim dhe një drejtim.

Përkrah shprehjeve *të dish* dhe *të dish të bësh*, gjejmë një të tretë që përfshin motivimin: *të dish të jesh*. Çdokush mund të dijë gjithçka dhe mund të aplikojë shumë mirë gjithçka: por, nëse nuk pozicionohet, nëse nuk krijon marrëdhënie, nëse nuk *di të jetë* brenda kontekstit në të cilin zhvillohet veprimi, sjellja dhe aplikimi mund të jenë jo vetëm kontradiktorë, por madje negativë.

Ndoshta e keni parasysh të ashtuquajturin “efekt pilot”. Është një fenomen që ka qenë objekt i studimeve përgjatë Luftës së Dytë Botërore dhe kishte të bënte me disa pilotë të jashtëzakonshëm, kaq të guximshëm dhe të motivuar, sa që kur fluturonin në nëntë mijë metra lartësi, arrinin në një nivel përqendrimi absolut: edhe pse mungesa e oksigjenit ishte e paralajmëruar, ata harronin ndonjëherë të vendosnin maskën e posaçme. Pra, vdisnin nga një pakujdesi kaq banale, jo sepse i godisnin në fluturim, por thjesht nuk ishin në gjendje të aktivizonin një sjellje që lidhej me situatën e rrezikut. Duke studiuar këta pilotë dhe psikologjinë e tyre, u gjet hallka e munguar: ishin aq shumë të aftë dhe ekspertë, sa që edhe të fluturonin duke rrezikuar jetën nuk ngjallte tek ata asnjë emocion. Nuk kishin frikë dhe as nuk ndienin minimumin e ndjesisë së ankthit. Në të kundërt, pilotë gjithashtu të aftë

dhe ekspertë, të cilët nuk e kishin humbur aftësinë për t'u emocionuar dhe nuk kishin imunitet ndaj frikës, ishin plotësisht në gjendje të aktivizonin të gjithë mekanizmat e duhur për ta çuar deri në fund misionin e tyre në mënyrën më të mirë të mundshme. Si rrjedhojë, ndjenja e frikës, që mund të dukej një element negativ, në të vërtetë ishte shpëtimi i pilotëve, meqenëse emocioni është një përforcues i ndjesive, që është në gjendje të fuqizojë aftësinë e vlerësimit të rrezikut dhe si rrjedhojë edhe të përballjes.

Emocionet shihen përgjithësisht si problematike dhe negative në arritjen e një synimi: në të vërtetë, ato janë një burim i madh ndihme që i lejon aftësisë dhe njohurisë të luajnë rolin e tyre deri në fund. Të zotërosh një teknikë nuk mjafton, aspekti emocional rezulton gjithmonë vendimtar: është si një lente zmadhuese, e cila zhvillon çdo aftësi që mundëson përmbushjen e një misioni.

Që ta nxisësh një njeri të veprojë, e rëndësishme është t'i krijosh një gjendje emocionale. Këtu hyjnë në lojë, kryesisht, mirënjohja, agresiviteti, frika, duke lënë mënjanë nevojat ose formimin e gjithkujt. Nëse duke bërë diçka, ndiejmë gëzim dhe kënaqësi, në aktivitetin që vijon do ta rikujtojmë, ndaj priremi ta përsërisim. Në një rrugëtim pune brenda një kompanie, kur arrihet njëfarë niveli përmbushjeje, nuk mund të bëjmë hapa mbrapa, përkundrazi duhet të ecim përpara: për këtë, koncepti i një *përparimi në karrierë* luan një rol shumë të rëndësishëm. Kur një njeri kryen një punë me kohë të përcaktuar, për shembull tre muaj, pra që nuk ka as perspektivë, as mundësi për mirësimi, niveli i prodhimtarisë së tij do të jetë mjaft i ulët: të jesh i motivuar është e domosdoshme, jo vetëm nga pikëpamja e përmbushjes personale, por edhe, si rrjedhojë, nga arritja objektive në punë.

Motivimet janë sinjale që udhëzohen dhe fuqizohen nga emocionet. Nëse nuk ka emocion, motivimi nuk do të ketë as drejtim, as mundësi për t'u fuqizuar a për t'u përforcuar, ndaj puna do të kthehet në një detyrë rutine të zakonshme.

Emocionet që fuqizojnë motivimin janë: interesi/nxitja, zbavitja/gëzimi, surpriza/habia, shqetësimi/ankthi, përçmimi/neveria, zemërimi/tërbimi, turpi/poshtërimi, frika/terrori. Të dish t'i njohësh, t'i përshkruash me mbiemra pozitivë/negativë, dhe të kuptosh se cili është problemi që po thellojnë, përkthehet si aftësi për të përcaktuar dhe interpretuar problemin, me qëllim që të zgjidhet më së miri. Nuk duhet të bëhemi skllëvër të qarkut ku na mbyllin.

Doja të ndalesha te një çift emocionesh që më pëlqen veçanërisht: surprizë/habi. Kur jemi të habitur, të befasuar, mbetemi të shtangur në kuptimin pozitiv të fjalës. Çifti surprizë/habi është mjaft motivues. Të befasohesh do të thotë të vihesh në pozitën për t'u rigjeneruar: kur jemi të befasuar rigjenerohemi, sepse ndihemi të vënë në sprovë sërish. Duhet të mësojmë t'i njohim dhe t'i vlerësojmë këto emocione: vlerësimi na jep mundësinë të kuptojmë shkallën e tyre, të përcaktojmë dhe të gjykojmë dëmet dhe përfitimet personale (sa herë që në ambientin e punës ndërveprojmë me dikë, vërejmë se nga ajo situatë mund të nxjerrim dëme ose përfitime).

Ka dy lloje vlerësimesh: e para ka të bëjë me *ndërveprimin për synimet vetjake* - nëse një gjë ose një njeri më lehtëson ose më pengon - dhe *përfshirja e unit*, pra niveli i angazhimit; ndërsa e dyta ka të bëjë me *mënyrën e analizimit dhe të zgjidhjes së konflikteve*.

Po pasioni, çfarë është? Mund ta përkufizojmë si një entuziazëm i fortë për një njeri, për një gjë ose për një aktivitet.

Ne do të flasim kryesisht për pasionin në lidhje me një aktivitet.

Pas 11 shtatorit, lumturia është një temë mbi të cilën amerikanët janë veçanërisht të ndjeshëm. Kanë kuptuar që pasuria nuk ka asnjë lidhje me lumturinë, me të ndjerit mirë; ekziston një situatë parahatie, tipike e kësaj shoqërie mjaft të zhvilluar, që në njëfarë mënyre na shpjegon pse janë pakësuar mundësitë për të arritur një gjendje lumturie, që mund ta quajmë edhe të përmbushjes ose të suksesit. Pasioni na ofron jo vetëm ndërveprimin, por edhe kontekstin ku ky ndërveprim zhvillohet.

Duhet marrë në konsideratë dy elemente të ndryshme. Elementi i parë quhet *të mirat pozicionale*, dhe është një përkufizim i ekonomistëve, që i referohet të mirave të konsumit, që nuk i shtojnë asgjë cilësisë së jetës. Pra, mund të grumbullohen të mira pozicionale që ndërkohë nuk i shtojnë jetës asgjë pozitive. Për çfarë na shërben në të vërtetë ky konsum? Prirja për një konsum të shfrenuar duket se ka si qëllim *përfitim* e *pozitave*: konsumohet për t'u vënë në një pozitë gjithnjë e më konkurruese me tjetrin, si dhe për të pasur një karrierë, një fuqi blerëse.

Elementi i dytë quhet *të mirat relacionale*. Të mirat e marrëdhënieve janë ato të mira thelbësore që në ndërveprimin me tjetrin, qoftë ky punëdhënës, koleg, epror ose mik, dhe mbi bazën e identitetit a motivimeve, mundësojnë krijimin e vlerave. Ekonomistët e dinë shumë mirë që ne prodhojmë të mirën pozicionale në kurriz të së mirës relacionale. Në një sistem tregu global, synimi është prodhimi i të mirave pozicionale pa sakrifikuar ato relacionale, përkundrazi, duke i vlerësuar. Kjo sfidë është elementi që, në njëfarë mënyre, duhet të na motivojë të gjithëve. Ky motivim arrin të përmbushë, por gjithashtu të

përcjellë kënaqësi. Pra, do të flasim për shkëmbimin me tjetrin, për ndërveprimin, kontratën, komunikimin, ku hyjnë në lojë identiteti dhe motivimi: në këtë mënyrë, krijohet një situatë vlerash... vlerash të vërteta.

Le të vijmë tani te pyetja: a ngjall kompania juaj pasion? Nuk jeni ju ai që duhet të pasionoheni, duhet të jetë dikush që t'ju bëjë të përjetoni një situatë të ngjashme. Atëherë: a është në gjendje libraria juaj, kompania juaj, t'ju bëjë krenarë që jeni pjesë e saj, a di ajo të krijojë identitet dhe pasion? Kjo pyetje është thelbësore, sidomos brenda një kompanie ku nuk ekziston vetëm mundësia për të ofruar një mall, por ku vepron edhe elementi i kureshtjes; shkohet në librari për t'u takuar, për t'u informuar, për të mësuar, për të marrë, sepse është një *vend shkëmbimi*. Nuk është një vend ku thjesht futemi, marrim një libër dhe shkojmë tek arka; librashitësi duhet të dijë se, shpesh, ai vetë dhe sjellja e tij janë vendimtare.

1.6. Shërbimet e një librarie

Çdo librari duhet të shpërndajë Kartën e Shërbimeve vetjake. Ja disa udhëzime:

Orari i zgjatur dhe *orari i së dielës* janë tashmë shumë të përhapur dhe ndërthuren me hapjet e mbrëmjeve.

Banka e të dhënave Alice është një mjet në dispozicion të librashitësve dhe bashkon mbi katërqind mijë tituj dhe mund të plotësojë në mënyrë shumë të dobishme *database-n* e librarisë.

Karta e Besimit, e përshtatur sipas karakteristikave të secilës librari, synon që klienti të rikthehet, pra të bëhet

besnik përmes mekanizmit të mbledhjes së pikëve dhe ofertave speciale, që iu ofrohen titullarëve të kartave.

Më poshtë, po përmbledhim karakteristikat kryesore të formave të ndryshme të besnikërisë së klientit:

▶ KARAKTERISTIKAT KRYESORE TË FORMAVE TË BESNIKËRISË						
FORMAT E BESNIKËRISË	FELTRINELLI	LIBRARIA MONDADORI	FNAC	LIBRACCIO MELBO-OKSTORE	GALLA 1880	LIBRERIA DEL CORSO
Promovim librezë në pikat e shitjes	•		•	•		
Prania Pikat e ngjitjes			•			
Akses tek uljet e menjëhershme		•	•	•		•
Ulje me arritjen e një pragu të caktuar	•		•	•	•	•
Librezë falas për të gjithë		•		•	•	•
Librezë me kohë të kufizuar	•	•	•			
Librezë për mbledhje pikësh	•	•	•	•		
Librezë për mbledhje vlerash					•	
Lëshimi i kuponave blerës	•		•		•	•
Librezë me kodin me viza	•	•		•		
Librezë e parapaguar				•		•
Librezë personale	•	•	•	•		•

Rezervimi ka të bëjë me librat që nuk ndodhen në asortiment dhe është një shërbim më i ndërlikuar sesa e mendojmë, prandaj kërkon përgatitje dhe kompetencë.

Paradhënia për rezervimin nuk duhet të përjetohet si një dhunim: ekziston në mbarë botën. Për shembull, në Gjermani, është një praktikë normale, siç është normale të paguash një euro për paketimin e një dhurate. Shërben, gjithashtu, si mënyrë për të garantuar shitjen e ardhshme: nuk e imagjinoni dot se sa libra nuk tërhiqen nga klientët, edhe pse kanë qenë të rezervuar. Kështu që, parapagesa është bërë thujse një e drejtë, edhe për arsye se rezervimet, përgjithësisht, i përkasin librave të kushtueshëm, të botuar nga botues që dërgojnë vetëm faturën. Kujtojmë ndër të tjera, se jo gjithmonë është e mundur të garantojmë çmimin, sepse nuk ka katalog ose *database* që e përcakton në mënyrë të saktë.

Rezervimi aktivizohet atëherë kur klienti kërkon një libër, qoftë të një botuesi modest, që nuk është i pranishëm në librari. Nëse bëhet fjalë për një botues, që zakonisht nuk mbahet në asortiment, mund të jetë bërë një gabim, ndaj ky është pikërisht momenti për të bërë një porosi për librarinë (të mos kesh një libër *BUR* apo një *Oscar* do të thotë me bindje se, në kohën e porosive, është treguar paaftësi për të menaxhuar paraprakisht asortimentin).

Arsyet që përcaktojnë mungesën e një libri në librari mund të jenë të shumta: midis tyre, një interpretim i gabuar i analizave të shitjeve.

Pagalamma (Paganmami) është një kartë njohje, jo krediti, në dispozicion të lexuesve deri në katërmbëdhjetë vjeç, e përhapur veçanërisht në libraritë gjermane. Fëmija paraqitet i shoqëruar nga prindi: personeli mban shënim të dhënat dhe numrin e kartës së kreditit të prindit, ndërsa fëmijës i jepet një librezë që i mundëson të bëjë vetë blerje, pa paguar. Librat hidhen në llogari, një herë në muaj libraria plotëson një kërkesë autorizimi për shpenzimet e kartës së kreditit të prindit dhe banka akrediton më pas pagesën.

Listat e martesës depozitohen në librari nga çifte të sapomartuara, të cilat përcaktojnë në një kartolinë të posaçme titujt dhe çmimet e librave të zgjedhur. Është një shërbim që funksionon shumë mirë, nëse reklamohet si duhet.

Interlibri është konceptuar pak a shumë si Interflora. Në qytete të ndryshme italiane supozohet një qark librarish që ndjekin shembullin e dyqaneve të luleve.

Kuponat dhuratë dhe kartat e parapaguara përfaqësojnë një zgjidhje të shkëlqyer për të përbushur nevojat e kompanive dhe të privatëve në periudhën e Krishtlindjeve: në vend të një libri, klienti dhuron një kupon.

Shërbimet i japin një identitet të fortë librarisë dhe, për t'u dalluar në këtë sektor, libraria duhet të përfaqësojë një filozofi të kompanisë. Besueshmëria, identiteti, besnikëria, ndërtohen përmes shërbimeve në dukje minimale, njësoj si me atë objektin e vogël të kursimit ku, duke ruajtur herë pas here nga një euro, vjen një moment dhe arrin të zotërosh një pasuri. Sot, të gjitha libraritë ofrojnë shërbime ndaj klientëve: e rëndësishme është t'i njohësh dhe t'i përcjellësh këto shërbime në mënyrën e duhur, duke shfrytëzuar të gjitha rastet për t'i promovuar.

1.7. *Evente dhe promovime të brendshme dhe të jashtme*

Meqenëse libraria është një kompani tregtare, ajo ka për detyrë t'i nxisë vazhdimisht klientët përmes një sërë nismash, që mund të jenë të brendshme ose të jashtme. Si të gjitha veprimet tregtare, promovimet kanë si qëllim *fitimin e klientëve të rinj dhe shtimin e shitjeve*. Nëse efekti i tyre nuk do të sillte ndryshim të arkëtimeve, në vetvete do të ishin një dështim; përkundrazi, promovimet

shërbejnë për të zgjeruar hapësirën e konsumatorëve, për të ndikuar në territorin ku veprojnë, dhe shihen si përpjekje për të qenë më konkurrues në krahasim me strukturat e pranishme.

Një program i vlefshëm eventesh dhe promovimesh duhet të ndërtohet, nga njëra anë, mbi identitetin që i ka dhënë vetes libraria ose grupi i librarive (pra të ketë parasysh pritshmëritë e lexuesve të mirë që kanë zgjedhur atë vend si përmbushës i nevojave të tyre); nga ana tjetër, duhet të tërheqë vëmendjen e publikut më të gjerë, që mund ta emërojë atë librari si vend të konsumit rastësor.

Për të realizuar idetë duhet kohë dhe ngulm; shumë prej tyre japin rezultate vetëm nëse angazhimi është i qëndrueshëm dhe i zgjatur. Botuesit duhet të kenë marrëveshje të vazhdueshme dhe të koordinuara me zyrat e shtypit; krijimi dhe organizimi i një eventit supozojnë një punë programuese që zhvillohet, jo vetëm me kompetencë, por gjithashtu në kohën dhe në mënyrën e duhur.

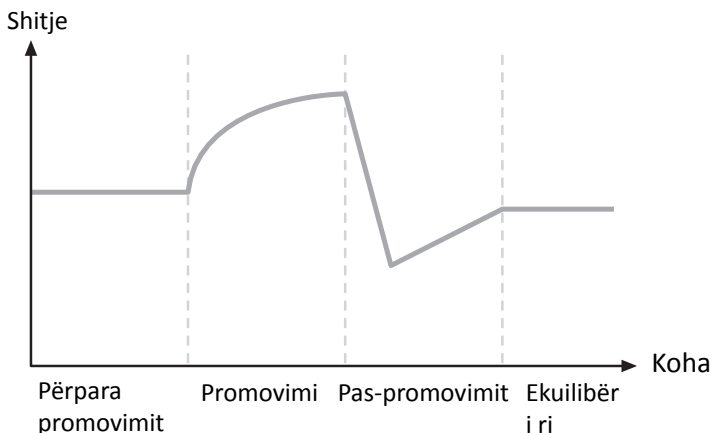
Disa evente më kanë befasuar në lidhje me praninë e publikut: në prezantimin e librit të Franco Basaglia-s, *Instituzione negata*¹, botuar nga *Einaudi*, mori pjesë një numër mjekësh dhe psikiatrish, duke tejkaluar pritshmëritë e mia. Ishte ky rasti i duhur për ta bërë të njohur librarinë që drejtoja te një kategori klientësh të mundshëm, me të cilët mund të krijohet një marrëdhënie. Një gjë e ngjashme ndodhi edhe me prezantimin e librit të gatimit të motrave Simili, *Sfida al mattarello, sfoglia e dintorni*² (Fuorithema), ku ishin pjesëmarrës mbi shtatëqind njerëz: për dy orë u

¹Institucioni i mohuar (shën. përkth.).

²Sfida e okllaisë, petëve e të ngjashme (shën. përkth.).

shitën shtatëqind e pesëdhjetë kopje librash! Shumë njerëz u rikthyen më pas për të bërë blerje.

▼ EFEKTET E FUSHATËS PROMOVUESE PËRGJATË KOHËS



Për një tjetër lloj publiku, që përbëhet më shumë nga të pasionuarit e muzikës, sesa të letërsisë, ishte entuziazmues prezantimi i romanit të Vinicio Capossela-s: shumë të rinj u afruan për herë të parë te libreria që i mirëpriste, duke zbuluar vlerën e çmuar të asortimentit të saj dhe duke e lënë veten të përfshihen në një diskutim më shumë letrar sesa muzikor.

Në vijim është paraqitur shembulli i një programi aktiviteteve të hartuara në fillim të vitit, që mund të korrigjohet dhe plotësohet herë pas here.

Promovimet e botuesve ndahen dhe “përdoren” sipas vlerave të tyre. Ndërsa, ato që bëhen brenda librarisë janë të projektuara dhe të organizuara me nismën e libërshuesve, të përgjegjësve të sektorit ose të vetë drejtorit, dhe duhet

të mbështeten te krijimtaria dhe motivimi i të gjithë bashkëpunëtorëve. Për shembull, nëse papa ose kryeministri shkojnë për vizitë në një qytet të caktuar, librashitësit vendorë duhet ta “përdorin” ngjarjen duke vënë në pah të gjithë publicistikën mbi personazhin dhe të nxisin blerjet përmes ekspozimit.

Disa librari kanë tavolina të jashtme që ngjasojnë me promovime të përhershme; parashikojnë marrëveshje me botuesit për të marrë ulje të mëtejshme, në mënyrë që të mos humbasin kurrë marzhin e fitimit: një synim tjetër i promocioneve, sigurisht, jo më pak i rëndësishëm, është në fakt rritja e xhiros vjetore pa rrezikuar fitimin.

SKEMA E VLERËSIMIT PËR ÇDO PROMOVIM TË BRENDSHËM

EVENTE & PROMOVIME	MUAJI: JANAR
Subjekti	Promovimi i librave për fëmijë: bli një dhe merr një dhuratë
Kopje	E ndryshueshme
Slogani	Festa e Epifanisë: shko në librari, dhuro një libër dhe merr një tjetër libër dhuratë
Ditët	6 janar
Të interesuarit	E gjithë bota e fëmijëve
Komunikimi	Një faqe te gazeta <i>Repubblica</i> në 5 janar
Kostot	19.000 € + TVSH
Krijues/Grafikë	E ndryshueshme
Botuesit e interesuar	Feltrinelli, Giunti, Dami, El, Fabbri, Coccinella etj.
Rifitimi i marzhit	Botuesi jep dhuratë vëllimet sipas grup-moshës

EVENTE DHE PROMOCIONE		JAN	SHKU	MAR
6 janar. Festa e Epifanisë	1			
14 shkurt. Shën Valentini	2			
8 mars. Festa e gruas	3			
19 mars. Festa e babait	4			
E diela e 2-të e majit. Festa e nënës	5			
1-15 qershor. Lexime verore për studentët	6			
15-30 qershor. Promovim guidat turistike	7			
1-30 korrik. Libra me peshë (kg)	8			
10-30 tetor. Qarkullimi i fjalorëve	9			
20 nëntor. Dita e paqes	10			
8-9-10 dhjetor. Kupona dhuratë	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
	16			
Promovime botuesish	17			
Autori i njohur firmos kopje të librave të tij	18			
Takim me autorin	19			
Oferta “Club la Repubblica”	20			
Shko në kinema me një libër	21			
Konkurs për të rinj	22			
	23			
	24			
	25			
	26			
	27			
	28			
	29			
	30			
	31			

Marzhi mund të rifitohet edhe nëpërmjet kontratës me botuesit: nëse bëhen ulje me 15%, 20% ose 30%, këto dëmtojnë një pjesë të marzhit të librarisë; atëherë në kontratën me botuesin kërkohet të arrihet ulja maksimale. Është e qartë se 15%-shi, qëllimisht, duhet të shesë më shumë, duke rifituar vlerën absolute edhe të pjesës së marzhit të humbur me uljen. Pra, marzhi do të rifitohet pjesërisht nga kontrata dhe pjesërisht nga volumi i madh i librave të shitur.

1.8. Një shembull: Libraritë Feltrinelli

Në përfundim të këtij kapitulli dua t'ju flas për libraritë *Feltrinelli*, një shembull i shkëlqyer i filozofisë së librarisë që kemi ravijëzuar deri këtu.

Si fillim, një konsideratë e shkurtër mbi identitetin e kësaj sigle. Ideja e Giangiacomo Feltrinelli-t ishte të krijonte vende ndryshe, ku jo vetëm të shiteshin libra, por të ktheheshin në qendra të vërteta *diskutimi dhe bashkimi*. Kjo ide pati nevojë për shumë vite kohë dhe shumë përvojë për t'u realizuar, e sigurisht nevojiteshin dhe shumë burra e gra, të cilët me shpirt vetëmohues, u përpoqën ta kthejnë në realitet. Duke marrë parasysh strukturën, që kanë sot libraritë *Feltrinelli*, jo vetëm mund të pohojmë se ajo ide ishte e duhura, por edhe se lexuesit, të mirë a të dobët, e kanë mirëpritur aq shumë, saqë e kanë kthyer librarinë *Feltrinelli* në zinxhirin më të madh dhe më të vlerësuar në Itali.

Bashkëpunëtorët janë konsideruar gjithmonë njësoj si aksionarë, sepse në punën e tyre investojnë kohë, energji, inteligjencë. Aksionari rrezikon koston e investimit, por

bashkëpunëtorët mbështesin gjithmonë kompaninë që i ka punësuar. Vetëm falë pjesëmarrjes së të gjithëve - drejtues, librashitës, arkëtarë, administrues dhe magazinierë - arrihet që një librari ose një zinxhir librarish të karakterizohet dhe të bëhet një pikë reference për publikun, i cili ka besim te propozimet dhe asortimenti i paraqitur.

Ajo që i dallon libraritë *Feltrinelli*, ka qenë fakti se kanë marrë përsipër dhe kanë respektuar përgjatë viteve, një lloj angazhimi me shoqërinë civile në lidhje me cilësinë. Libraritë *Feltrinelli* nuk janë mjaftuar vetëm t'afrohen shijeve të publikut, por kanë përfshirë në asortimentet e tyre shumë tituj botuesish të mesëm e të vegjël, të cilët kanë zbuluar dhe nxitur priirjet e reja të kërkimeve në çdo fushë - letrare, artistike, shkencore - me synimin për të ngjallur interesa të thella e të larmishme, që ndonjëherë mezi imponohen sepse janë kundër rrymës. Ato gjithashtu propozojnë asortimente librash, të cilët nuk nxisin një kureshtje sipërfaqësore, dhe nuk mbështesin shijen kalimtare, por favorizojnë një interes të zgjatur, një *formim* të mirëfilltë. Ndër të tjera, mund të pohojmë se, asortimenti i ofruar përgjatë viteve nga libraritë *Feltrinelli*, ka bërë të mundur që një shije e caktuar të marrë formë: shija e zgjedhjes, por edhe ajo e ndërtimit të shumë bibliotekave të vogla private. Nga raftet e librarive e deri te raftet private të qytetarëve ekziston një rrugëtim i dukshëm, gati i vërtetueshëm, që në çastin kur qytetarët hyjnë, lëvizin, kërkojnë strehëza në brendësi të librarive.

Libraritë *Feltrinelli* përmbajnë në *thelb* të gjitha bibliotekat private, që kanë kontribuar në formimin e nxënësve, në format e zbavitjes intelektuale të familjeve, në mjetet e të kuptuarit të lexuesve. Pra, ka lindur një treg lexuesish më i stërvitur dhe i përgatitur. Në libraritë *Feltrinelli* janë shpërblyer

gjithmonë inteligjenca dhe bukuria e “të punuarit si librashitës”, duke përfaqësuar një kontekst ku njohja e njerëzve dhe e talenteve mundësonte një *lojë skuadre* të vërtetë dhe entuziazmuere. Inteligjenca e librashitësve *Feltrinelli* nuk ka qenë asnjëherë qëllim në vetvete, dhe puna e përditshme është finalizuar gjithmonë duke i bërë mjediset, asortimentin e librave dhe ofrimin e shërbimeve *të ndryshme* nga ato të konkurrencës. Librashitësit ndihen krenarë për autonominë e tyre në zhvillimin e veprimeve rutinë a gjërave të përditshme, dhe njohja e zanatit të tyre i bën plotësisht të ndërgjegjshëm për efektin që ka puna e bërë mirë të publiku dhe tek identiteti i librarisë.

Sot, kulturat e kompanive i japin shumë rëndësi matjes dhe menaxhimit të elementeve të paprekshme. Ndaj, e ardhmja duket se po na sugjeron nevojën për të paraqitur te bilancet ekonomike - që shprehin vlerat e gjërave dhe koston e burimeve në një univers të drejtuar me dorë të hekurt nga modelet fizike dhe statike - edhe idetë, sjelljet, vlerat e njerëzve, e bashkë me to edhe emocionet e tyre.

2.

Organizimi i punës në librari

2.1. *Libraria si sistem organizativ*

Dija zhvillohet pa pushim, së bashku me kureshtjen dhe interesat e lexuesve: për këtë, kush punon në librari duhet të përditësohet vazhdimisht, çdo ditë. *Nxënia* dhe *dëshira për të njohur* janë parimet bazë, si të individëve ashtu edhe të karrierave të tyre: rritja profesionale e një individi përcakton, në fakt, zhvillimin dhe suksesin e tërë librarisë, e cila shihet si një sistem organizativ, i përbërë nga një sërë aktivitetsh, funksionesh dhe procedurash të ndryshme, por të gjitha synojnë të kënaqin kërkesën e publikut në mënyrën më të plotë të mundshme. Pasi përcaktohet përbërja e “publikut referues”, që karakterizon çdo librari, është e nevojshme të mbahet një sistem organizativ i efektshëm dhe i vlefshëm.

E pamë se si (krahaso § 1.5), për të kryer mirë zanatin e librashitësit, ishte e domosdoshme t’i jepet vlerë librave: një vlerë kulturore, etike, morale, politike, por edhe *tregtare*. Do të ishte thellësisht e gabuar po të mos e merrnim parasysh këtë gjë. Është e vërtetë që botuesi, qysh në aktin e prodhimit, dekreton ekzistencën e një libri, por një situatë e ngjashme krijohet edhe në librari, ku edhe librashitësi, me veprimet dhe me sjelljet e tij, vendos njësoj ekzistencën ose mosekzistencën e një libri: botuesi krijon dëshira me botimin e librave dhe libraria është vendi ku ato përmbushen.

Pikat që duhen parë me vëmendje të veçantë janë:

- ndarja e hapësirës së shitjes në sektorë;

- brenda sektorëve, zgjedhja midis një alfabetizimi total ose vënia në pah e argumenteve të caktuara, botuesve a kolanave;
- krijimi i stoqeve;
- organizimi i personelit;
- përvetësimi i vazhdueshëm i know-how;
- *merchandising*-u.

Nga momenti që një sistem organizativ parashikon ndarjen e detyrave, kemi: drejtuesin, “oficerët e linjës së dytë” (ndihmësit e drejtorit), përgjegjësit e sektorit, që bëjnë blerje duke u bazuar mbi një njohje të gjerë të mekanizmave dhe mundësive tregtare, administratorët dhe, në fund, hallka e librashitësve, të cilët marrin përsipër kontaktin me klientin: në këtë mënyrë, libraria konfigurohet si një tërësi, si një koncert profesionalizmi. *Të dish të mësosh* është një aftësi vendimtare, së cilës i duhet bashkëngjitur gjithnjë ndërgjegjësimi se një shteg pa pengesa, zakonisht, nuk të çon asgjëkundi.

Sistemi organizativ parashikon që secili nga funksionet, nga blerjet deri te shitjet, nga magazina deri tek administrata, duhet të punojnë që çdo gjë të funksionojë sa më mirë.

Organizimi i kohës dhe i veprimtarive është përcaktues dhe duhet parë me shumë kujdes: për të vendosur përparësitë është e nevojshme të hartohet një planifikim i saktë. Qasja nuk duhet të jetë kurrë tepër mekanike dhe e ngurtë, pra elasticiteti dhe butësia shfaqen përsëri si cilësi shumë të çmuara. Për shembull, nëse të gjitha i konsideron të rëndësishme, asgjë nuk është e tillë në të vërtetë, dhe kjo do të thotë që duhet t’i japim përparësi vetëm gjërave që e meritojnë vërtet.

S’ka dyshim se, kur bën një punë në mënyrë të vazhdueshme, humbet më pak kohë sesa kur e ndërpret atë: puna e ndërprerë vazhdimisht është më pak prodhimtare. Të gjitha detyrat e reja parashikojnë një kohë fillestare nisjeje, ku efektshmëria jonë

nuk është optimale, e shumë prej tyre kërkojnë më tepër kohë dhe janë më të ndërlikuara sesa parashikimi ynë fillestar; por me përvojën, vullnetin dhe njohjen e procedurave mësojmë se si t'i organizojmë gjithnjë e më mirë. Duhet thënë se koha është subjektive: nëse po bëjmë diçka që na pëlqen ajo kalon shpejt, në të kundërt na duket një përjetësi. Pra, një orë që kalon nuk është njësoj me një tjetër, dhe perceptimi ynë varet nga puna dhe nga detyra që po kryejmë.

Që libreria të jetë një sistem organizativ vërtet i efektshëm, duhet që të gjithë punonjësit - nga librashitësi i ri deri te personeli më me përvojë - të jenë të përfshirë në arritjen e një qëllimi të përbashkët: *përmirësimi i këtij sistemi organizativ duke u nisur nga veprimet e përditshme*.

Zakonet e përditshme lindin nga detyrat e vogla që duhet të kryejë çdo ditë librashitësi. Nuk duhet të harrojmë kurrë se normaliteti është revolucioni i vërtetë, dhe se kohët, mënyrat, përparësitë, kërkojnë një menaxhim të përditshëm.

Atëherë, librashitësi i zoti është ai që zbaton çdo ditë të njëjtat veprime dhe që arrin gjithmonë të garantojë normalitetin e shërbimit, qoftë kur paraqiten vështirësi ose të papritura. Është thelbësore të dish të mbash një ritëm konstant, sepse aplikimi i përditshëm është ai që përcakton cilësinë. Për shembull, gjëja e parë për t'u bërë të hënën është rivendosja e rregullit dhe rikthimi i sallave në gjendjen e mëparshme, sepse fluksi i të dielës sjell pashmangshmërisht një rrëmujë të madhe. Është shumë e rëndësishme që të ketë rregull: është sinjali i parë që i jepet klientit, stimuli i parë që i ngjall dëshirën për të ndalur dhe të blejë.

Që një strukturë shitjesh të funksionojë mirë, duhen kryer çdo ditë disa detyra:

- të bëjë furnizime duke respektuar kohët e dërgesave;
- të përditësojë sistemin e menaxhimit (përndryshe mund të shfaqen pengesa);

- të vlerësojë flukset e prurjeve të reja dhe furnizimeve, si dhe të përcaktohen ndërhyrjet;
- të verifikohen mungesat e mundshme në personel dhe të zëvendësohen me prani të tjera;
- të monitorohet plotësisht sistemi funksional i arkave për t'i bërë të vlefshme që nga momenti i hapjes.

Me një fjalë, libraria ka një trup dhe një mendje: trupi është struktura, mendja është menaxhimi në kompleksitetin e tij. Po shpirti? Shpirti është i domosdoshëm: një librari zhvillohet kur fillon të tregojë shpirtin e saj dhe, që kjo të ndodhë, librashitësit duhet të kenë një ndjesi përkatësie, duhet të ndihen protagonistë.

Një librari e drejtuar nga librashitës-menaxherë, me mangësi praktike dhe kulturore, të pushtuar nga demoni i kohës dhe i lëvizjeve, të lodhur nga puna procedurale, që iu përthith çdo energji, gjithnjë e më të keqardhur për ritmet e tyre stresuese, do të ishte pashmangshmërisht një librari pa shpirt, pa ndërveprim e pa gëzim. Përkundrazi, duhet rifilluar të ëndërrojmë, të angazhohemi për të identifikuar vlerat vetjake, të përcaktojmë konkretisht *misionin* tonë dhe të kontrollojmë vazhdimisht klimën që mbizotëron në organizimin e librarisë.

2.2. Menaxhimi i kohës në librari

Koha është një element i fuqishëm në menaxhimin e një librarie. Aftësia për ta organizuar është shumë e rëndësishme. Hapi i parë ka të bëjë me *hartimin e një planifikimi ditor korrekt*, i cili përcakton dhe përkufizon përparësitë operative. Për këtë qëllim, të gjitha veprimeve që kryen në librari gjatë harkut të ditës duhet t'u caktohen vlera specifike.

Duke qenë se koha është dhurata jonë më e çmuar, ia vlen të mësojmë ta përdorim më mirë duke analizuar rregullisht mënyrën se si e përdorim. Për shembull, duke u nisur nga një skemë, që lidhet me shërbimet e ofruara në orë të ndryshme të ditës, kuptojmë se në mëngjes është kulmi i gjallërisë, ndërsa pas drekës regjistrohen vlerat minimale të ditës. Ndërmjet këtyre dy ndarjeve kohore që përmendëm, duhet kryer, në momentet më të përshtatshme, gjërat të cilave duam t'iu japim më shumë rëndësi. Është e përshtatshme që aktivitetet intelektuale, të cilat kërkojnë zell më të madh, të grupohen në pikun e gjallërisë, ndërkohë që oraret e rënies mund të rezervohen për operacionet dinamike, të cilat kërkojnë aktivitet fizik, si zhvendosja e një sektori ose e një stende.

Këshilla ime është kjo: mos u ktheni në viktima të zakoneve dhe rimendoni vazhdimisht angazhimin vetjak dhe ndarjen e kohës. Në fakt, meqenëse elasticitetin e konsideruam vlerë, atëherë, të kesh kurajën për t'i ndryshuar zakonet e menaxhimit të kohës, futet tek ato veprime që kanë për qëllim përmirësimin e vazhdueshëm të performancës së librarisë. Nuk duhet të na mbërthejë ankthi i të vepruarit, por duhet të menaxhojmë kohën, duke e studiuar dhe organizuar, si dhe duke angazhuar bashkëpunëtorët sipas nevojave. Mund të jetë e këndshme të matësh kohën duke aplikuar statistikën te secili element që ka të bëjë me të. Për shembull, sipas statistikave, italiani i mesëm priret të jetojë deri në moshën 78-vjeçare, që përkon me 683.280 orë ose 40.996.800 minuta. Koha që ky individ i kushton punës është 9% : 61.600 orë (35 vjet për 220 ditë në vit, 8 orë në ditë); është vërtet shumë, e pikërisht për këtë arsye, duhet shpenzuar mirë. Duke e lidhur këtë arsyetim me punën në librari, vërejmë se 20% e kohës aktive zgjidh 80% të gjërave të rëndësishme.

Sot në libraritë dhe në organizimet moderne, koha po matet dhe ndahet vazhdimisht nga një sekuencë logjike minutash, orësh, ditësh,

muajsh, vitesh. Shumica e aktiviteteve organizative të kompanive varen nga matja e kohës, duke e kthyer atë, në shumicën e rasteve, në një parametër kritik dhe vendimtar vlerësimi. Kriteret logjike të matjes së kohës bëjnë të mundur t'i jepet kuptim një projekti, një synimi strategjik, një bilanci, një buxheti, një karriere, një daljeje në pension. Nëse koha matet objektivisht, mund të menaxhohet, mund të kursehet, të investohet sërish sipas teknikave racionale të menaxhimit të kompanisë.

Sjellja më e arsyeshme, për një librari të orientuar mirë në shitje, është të përdorë më pak kohë për praktikat administrative dhe më shumë për kontaktin me klientët dhe veprimet e marketingut. Për të përcaktuar kohën e menaxhimit ekzistojnë parametra matjeje, si për shembull të ardhurat për orë, të cilat mundësojnë përdorimin e burimeve në dispozicion përgjatë orëve kur ka fluks klientësh.

Pra, të ardhurat për orë, kuponat tatimorë për orë dhe oraret e hapjes shërbejnë për matjen e flukseve dhe për veçimin e nevojave. Ndër të tjera, një sërë raportesh mund të orientojë nevojat e mundshme për shtim a pakësim të personelit. Për shembull, nëse e njohim prodhimtarinë e sektorëve të ndryshëm, do të jemi në gjendje të organizojmë praninë e personelit në mënyrë të përshtatshme. Me përdorimin e këtyre mjeteve mund të përcaktojmë me zgjuarsi kohët e pranisë/mungesës në varësi të nevojave.

Një përdorim i mirë i kohës e bën strukturën librare të jetë e efektshme dhe e vlefshme përballë tregut dhe synimeve që i ka paracaktuar vetes.

Rregulli i parë i një librashitësi është *t'i japë vlerë veprimeve të përditshme*. Kjo do të thotë të përcaktosh aksin kohor për secilin prej tyre dhe t'i vendosësh në një hartë mendore. Pra, të punosh me optikën e marketingut, do të thotë të thjeshtosh, duke kujtuar gjithmonë se ideja që kemi ose që krijojmë për një libër mund ta shkatërrojë ose ta favorizojë shitjen.

Brenda një librarie, menaxhimi i kohës së përditshme i takon atij që ka për detyrë të drejtojë. Për drejtuesin, faktori elasticitet është shumë i rëndësishëm; gjithashtu, një skemë e përparësive mund të shërbejë si tregues kohor për ditën e punës. Si fillim, duhet t'i japim rëndësi operativitetit që shprehet përgjatë ditës dhe të drejtojmë vëmendjen kryesisht nga shitjet.

Libraria është në vetvete një sipërmarrje tregtare, qëllimi i së cilës është të shesë; të gjitha aktivitetet e tjera janë thjesht plotësuese. Pra, nëse në një event regjistrohet njëkohësisht një fluks i madh publiku, klientët duhet të kenë pa dyshim përparësi. Për shembull, nëse jeni të zënë, duke u marrë me detyrat tuaja, dhe ndërkohë ju vjen telefonata nga një docent universitar, që lajmëron daljen e librit të tij, është e nevojshme të ndërprisni atë që po bëni për të organizuar praninë konkrete të titullit; pastaj caktohet, sa më shpejt të jetë e mundur, një takim me drejtorin dhe hidhen bazat për të organizuar një prezantim. Në këtë mënyrë, kemi kënaqur profesorin, i cili do t'i sinjalizojë studentët për daljen e librit në librarinë tonë e, për rrjedhojë, studentët do të vijnë te ne për të blerë librin.

Dita në librari parapërgatitet: përcaktimi i punës nuk mund t'i lihet rastësisë dhe duhet të vendoset edhe në bazë të rrethanave. Për shembull, nëse mbërrijnë njëqind pako, duhet të organizohet magazina që të ketë forca të mjaftueshme për të hapur kutitë; ose, nëse duhet të fillojë promovimi i një koleksioni a i një botuesi, duhet të planifikohet që të kryen veprimet e nevojshme në mënyrë të shpejtë dhe të saktë. Rutina e përditshme shërben për të nisur ditën. Çdo ditë ngjason me ditën e parë të hapjes: detajet kurohen me imtësi dhe gjithçka duhet të jetë në vendin e vet. Gjithashtu, hapja dhe mbyllja e mbrëmjes përfshihen në aktivitetet e programuara që kërkojnë angazhim dhe saktësi: për shembull, ai që është përgjegjës për hapjen vjen gjithmonë dhjetë

minuta më herët. Në rast nevojë, i besohet dikujt tjetër detyra për të bërë ndërrimet e arkave ose pagesat, të cilat zakonisht kryhen në orare të caktuara nga administruesi ose nga dikush tjetër i ngarkuar prej drejtorit të librarisë. Leximi i recensioneve në mëngjes dhe kontrolli i rezervimeve të risive - si vërtetim i gjithçkaje që vjen nga bota e informacioneve - ka të bëjë me marketingun e librarisë dhe për rrjedhojë edhe me organizimin e kohës.

Edhe pse librashitësi i ri gëzon njëfarë mëvetësie operative kundrejt librashitësit tradicional, skema organizative e ditës mbetet gjithsesi kompetencë e atij që drejton ose e zëvendësit të tij, të cilit i ngarkohet detyra: pra, bëhet e domosdoshme që midis të dyve të ketë një empati të fortë.

Në librari nuk ekzistojnë ditë standarde, çdo ditë mund të jetë ndryshe dhe me të papritura. Kjo kërkon elasticitet dhe aftësi përshtatëse sipas nevojave, madje ka raste kur parashikohet edhe zhvendosja e burimeve njerëzore për të përballuar nevojat e ndryshme, duke marrë të gjitha masat e duhura për një funksionim të mirë të strukturës. Kjo do të thotë të *organizosh*. E rëndësishme është të orientohesh sipas skemës së shërbimit, duke u ndërgjegjësuar për faktin se në shërbim përfshihen të gjitha procedurat e nevojshme që e mundësojnë të funksionojë, dhe duke pasur gjithmonë parasysh që qëllimi kryesor është shitja. Gjithçka tjetër varet nga kjo gjë. Shpeshherë, një korrigjim i vetëm rendi, anulimi i librave të mbaruar ose futja e librave të tjerë që mbërrijnë, mund ta shpërqendrojnë librashitësin nga funksioni parësor i shitjes. Është detyra e atij, që ka një rol përgjegjës, të korrigjojë sjelljet e gabuara, duke mos qenë urdhërues, por *autoritar*, tipar ky që zotërohet nga një njohës i mirë i procedurave të librarisë.

Çdo gjë që e largon vëmendjen nga qëllimi parësor i shitjes, duhet të përmbliidhet brenda kohës dhe mënyrave të arsyeshme: pra, aftësia e sintetizimit bëhet shumë thelbësore. Një arsyetim

procedural nuk mund të zgjasë me orë të tëra, duke ia hequr energjitë dhe forcat veprimeve të tjera, madje edhe shitjes. Duhet shfrytëzuar koha e vdekur për të zhvilluar aktivitete të posaçme, në mënyrë që klienti të marrë gjithmonë shërbimin që pret.

Të gjitha sistemet e përdorura, informatike apo jo, nisen nga supozimi se libri dhe klienti mbajnë vendet kryesore në shkallën e vlerave: libri, për t'u shitur, duhet të pozicionohet mirë, dhe klienti, për t'u kënaqur, ka nevojë për një sjellje të caktuar. Një librashitës që rri duarkryq është një kontradiktë termash: nëse e njeh mirë zanatin e tij do t'i shfrytëzonte oraret e vdekura duke rregulluar ekspozimin, veprim thelbësor në fushën tonë (si dhe në sektorë të tjerë mallrash, si për shembull veshjet), që, para së gjithash, lejon "të shohësh" fizikisht ku janë librat. Në librari ka gjithmonë diçka për të bërë.

Në këtë pikë, është e qartë se organizimi i kohës ka një rol vendimtar: koha mund të jetohet, zihet, kalohet. Mënyra se si i kushtojmë vëmendje kohës që kalon i ka bazat e saj tek edukimi që kemi marrë, te liria e mendimit dhe te zgjedhjet e bëra në moshë madhore: mund ta menaxhojmë, ta planifikojmë dhe ta programojmë, mundësisht duke mos harruar asnjëherë se çdo gjë që meriton të bëhet, meriton të bëhet mirë.

2.3. Përdorimi racional i zonës së shitjes

Struktura-librari është një makinë shitjeje; çdo sjellje është në shërbim të një funksionimi optimal të vetë strukturës, duke i kushtuar vëmendje të gjitha mjeteve të nevojshme që sigurojnë shitjen: sipërfaqja ekspozuese, hyrja, vitrinat, mbishkrimet, mjedisi, *lay out-i*, *display*, stafi. Të gjitha këto që përmendim

kanë shumë vlerë, sepse sipas asaj që pohojnë strategët, blerja e një libri është e lidhur me aktivizimin e pesë shqisave.

Në ingranazhin përgjegjës për shitjet, elementi i parë që merret parasysh është *asortimenti*; si ekspozohet dhe si mbahet; pastaj ambienti, domethënë një organizim hapësire që lehtëson qarkullimin, parashikon hapësira të përshtatshme për këshillim dhe akses të lehtë tek arka; *shërbimi*, që duhet të jetë i sjellshëm dhe profesional; *ngjyrat* dhe dritat, jo shumë të forta, por të shpërndara, në mënyrë që të krijojnë një ndjenjë lehtësie dhe një atmosferë të këndshme; e në fund *koha*, ose zbatimi i *time saving* në aktivitete të ndryshme ditore.

Kur jemi brenda librarisë, në orarin e kryerjes së detyrave vetjake, mjaft vëmendje duhet t'i kushtohet ruajtjes së efektshmërisë së vetë librarisë. Kjo lidhet me ndjeshmërinë e njerëzve që punojnë aty, të cilët kanë detyrën e drejtpërdrejtë të zgjidhin probleme ose të ndërhyjnë aty ku duhet. Pra, kjo ndjeshmëri nuk i përket vetëm atyre që drejtojnë, por të gjithë bashkëpunëtorëve të librarisë që kontribuojnë duke u përkujdesur ndaj strukturës dhe detajeve të saj të vogla.

Përdorimi racional i zonës së shitjes ka si qëllim të nxjerrë në dritë anën më të mirë të librarisë. Pamja e jashtme duhet të tërheqë vëmendjen e shikuesit dhe të shprehë saktë imazhin e librarisë, prandaj nevojitet që tabela me mbishkrimin të jetë e dukshme, vitrinat të përkryera, dera lehtësisht e arritshme. Brenda kanë shumë rëndësi raftet, që janë vërtet *mbajtës racionalë* të asortimentit. Të gjitha detajet janë menduar për të shprehur vlerat e vetë librarisë: propozim, novacion, modernitet, specializim, simpati, shoqërizim e kështu me radhë.

Racionalizmi, i cili përfshin gjithçka që lehtëson kërkimin dhe orientimin e klientit, duhet ta shoqërojë jetën tregtare të librarisë prej fillimit të ditës e deri në përfundim të saj: çdo ditë duhet