

روایت مدیرعامل شهرکتاب از بحرانی که دامن کسب و کارهای فرهنگی را گرفت

ردِ جنگ بر قفسه‌های کتابفروشی

جنگ، شهرکتاب را هم از آسیب در امان نگذاشت؛ ساختمان مرکزی و چند شعبه این مجموعه به طور مستقیم آسیب دیدند. هرچند آثار جنگ هنوز در برخی شعب باقی مانده و بخشی از این نشانه‌ها نیز به عنوان یادگار این دوره حفظ شده‌اند اما درهای فروشگاه در میانه جنگ دوباره به روی مخاطبان باز شد. شهرکتاب برخی از این آسیب‌ها را به آثار هنری تبدیل کرده است؛ چراکه اکنون تبدیل به بخشی از خاطره و تاریخ این مجموعه شده‌اند. علی جعفرآبادی، مدیرعامل شهرکتاب، در این گفتگو از تجربه مدیریت یک کسب و کار فرهنگی در روزهای جنگ، بازسازی شعب آسیب دیده، واکنش مخاطبان و مسیری می‌گوید که شهرکتاب برای ادامه فعالیت در پیش گرفته است.

■ شما از کسب و کارهایی هستید که در جنگ، به طور مستقیم در معرض آسیب قرار گرفتید. با آغاز جنگ چه اتفاقی برای شهرکتاب افتاد؟

روز آغاز جنگ، در جلسه‌ای برای ایجاد پیوند میان فرهنگ و آموزش بودیم. با تعداد بالای تماس‌ها و پیام‌ها متوجه شدیم جنگ آغاز شده است. چند دقیقه‌ای تلاش کردیم جلسه را ادامه دهیم؛ اما وقتی مطمئن شدیم ماجرا جدی است، از همکاران خواستیم ساختمان را ترک کنند. من و چند نفر دیگر آخرین افرادی بودیم که از مجموعه خارج شدیم. روز بعد، ساختمانی در فاصله بسیار نزدیک شهرکتاب

می‌روند. در جامعه ما، بیش از آن که پل ساخته شده باشد، دیوار ساخته شده است و جای نهادهای پل‌ساز خالی است. در جنگ اخیر نیز فقط یک ساختمان آسیب ندید؛ یکی از پل‌های فرهنگی این سرزمین آسیب دید. وقتی چنین پلی آسیب می‌بیند، مساله تنها خسارت فیزیکی نیست؛ خطر اصلی، شکل‌گیری یک خلا معنایی است که می‌تواند جامعه را به سمت ناامیدی، افسردگی و فرو ریختن بکشاند. ما تلاش کردیم در کنار دیوارهایی که فرو می‌ریزند و جان‌هایی که از دست می‌روند، این خلا ایجاد نشود. شهرکتاب مانند یک موجود زنده است. اگر

هدف حمله قرار گرفت و ساختمان موسسه و فروشگاه مرکزی آسیب جدی دید. شهرکتاب صرفاً یک فروشگاه محصولات فرهنگی نیست؛ بلکه نهادی پل‌ساز میان بخش‌های مختلف فرهنگ، فرهنگ و اقتصاد، نسل‌ها، ملت‌ها و حتی میان ماده و معنا است. ما فقط فروشنده کتاب و کالای فرهنگی نیستیم. اگر قرار بود کارکرد شهرکتاب به فروش محدود شود، مخاطب می‌توانست خرید خود را به صورت اینترنتی انجام دهد؛ اما تجربه ما چیز دیگری می‌گوید. بسیاری از کسانی که حتی با ناخوش احوالی وارد شهرکتاب می‌شوند، با حس بهتری



از نگاه ما، اگر امکان برگزاری یک نشست وجود نداشته باشد، نباید فعالیت فرهنگی هم متوقف شود؛ فقط باید قالب آن تغییر کند.



■ بازسازی شعب آسیب دیده به چه شکل انجام شد؟

شش شعبه شهرکتاب و ساختمان موسسه و شرکت بازرگانی به شکل‌های مختلف آسیب دیدند؛ اما شدت آسیب‌ها یکسان نبود. در میان آن‌ها، شعبه بهمن بیشترین خسارت را دید که تقریباً نیمه‌ویران شد و به بازسازی نیاز دارد. با این حال، تلاش کردیم فعالیت سایر شعب در کوتاه‌ترین زمان ممکن از سر گرفته شود تا ارتباط شهرکتاب با مخاطبان قطع نشود. امروز به جز فروشگاه بهمن، سایر فروشگاه‌ها فعال هستند. در مسیر بازسازی، ما تصمیم گرفتیم همه نشانه‌های جنگ را از بین ببریم. برای مثال، موج انفجار باعث شد میله‌ای از پنجره ساختمانی در چند صدمتری شهرکتاب مرکزی جدا شود، از پنجره و کمد یکی از اتاق‌ها عبور کند و میان کتاب‌ها فرو برود. آن میله را نگه داشته‌ایم. ترکش دیگری هم به اتاق مجاور اصابت کرد، از شیشه و در عبور کرد و به دیوار رسید. آن را هم حفظ کرده‌ایم و احتمالاً در آینده برایش قابی طراحی می‌کنیم. قصد نداریم این آثار را از بین ببریم، چون بخشی از تاریخ شهرکتاب و یادآور روزهایی است که پشت سر گذاشته‌ایم.

■ بازگشایی دوباره شهرکتاب با چه واکنشی از سوی مخاطبان همراه بود؟

واکنش مخاطبان برای ما بسیار معنادار بود. در روز بازگشایی فروشگاه مرکزی، یکی از مشتریان با یک سینی حلوا وارد شهرکتاب شد و گفت این را به یاد عزیزی آورده‌ام که در جنگ از میان ما رفتند. کمی بعد، مشتری دیگری یک گلدان بزرگ آورد و گفت می‌خواهم سهمی در باز شدن دوباره شهرکتاب داشته باشم. شاید برای خرید تنها یک کتاب به فروشگاه آمده بود؛ اما با چند برابر هزینه، خوشحالی خود را با بازگشایی شهرکتاب به ما نشان داد. این رفتارها را نمی‌توان صرفاً در قالب رابطه میان فروشنده و مشتری

برای مشاهده
ویدئوی کامل این
گفتگو اسکن کنید

مجموعه فروشگاه‌ها، نشر هرمس، موسیقی هرمس و شرکت بازرگانی هرکدام استقلال حقوقی دارند و تصمیم‌های مربوط به سرمایه انسانی را در چارچوب همان ساختار خودشان می‌گیرند. در مجموع نزدیک به ۱۵۰۰ نفر در این مجموعه فعالیت می‌کنند؛ اما همه آن‌ها از یک مرکز مدیریت نمی‌شوند. به همین دلیل نمی‌توانم با قاطعیت درباره همه شعب صحبت کنم. آنچه با اطمینان می‌توانم بگویم این است که در موسسه شهرکتاب، به عنوان نهاد بالادستی مجموعه، تعدیل نیرویی نداشتیم. درباره همه شعب آمار دقیقی ندارم و نمی‌خواهم ادعایی کنم که مستند نباشد؛ اما موارد متعددی را از نزدیک دیده‌ام که مدیران شعب ترجیح دادند فشار شرایط را خودشان تحمل کنند تا همکاران‌شان آسیب نبینند. فروشگاه‌ها را با کمک سرپرست‌ها اداره کردند، شیفت‌های کاری را تغییر دادند، به همکاران فرصت عدم حضور در شرایط جنگ دادند و با روش‌های مختلف، فشار شرایط را میان خودشان تقسیم کردند.

■ در حوزه فعالیت‌های فرهنگی چه تصمیمی گرفتید؟

یکی از نگرانی‌های ما این بود که فعالیت‌های فرهنگی شهرکتاب در طول جنگ متوقف شود. سال‌هاست در معاونت فرهنگی شهرکتاب هزاران نشست و رویداد برگزار کرده‌ایم و این برنامه‌ها بخشی از هویت ما هستند. طبیعی بود که با آغاز جنگ امکان برگزاری بسیاری از این نشست‌ها وجود نداشته باشد؛ اما تصمیم گرفتیم فعالیت فرهنگی را متوقف نکنیم و فقط شکل آن را تغییر دهیم. برای نمونه، همکاران بخش کودک و نوجوان فهرستی از ۱۰۰ عنوان کتاب برای کودکان و نوجوانان در شرایط بحران تهیه کردند و در قالب «راهنمای حمایت از کودک و نوجوان در بحران و پس از بحران» برای خانواده‌ها، به معرفی این آثار پرداختند. این راهنما در راستای ایفای نقش فرهنگی مجموعه با هدف کمک به فروشندگان کتاب، مربیان و خانواده‌ها تهیه شده است تا در روزهای دشوار بتوانند کتاب‌هایی مناسب برای همراهی با کودکان و نوجوانان انتخاب کنند.



کسب‌وکار روی
جریان زندگی حرکت
می‌کند و این جریان
نباید از معنا، گرما و
امید خالی شود. اگر
یک کسب‌وکار بتواند
این عناصر را تقویت
کند، ماندگار می‌شود؛
اما اگر فقط به جنبه
اقتصادی خود فکر
کند، دیر یا زود
نفس‌هایش به شماره
می‌افتد

بخشی از این موجود از حرکت بایستد، کل آن آسیب می‌بیند. برای همین، بازگشایی دوباره فروشگاه فقط به معنای ازسرگیری فعالیت یک شعبه نبود؛ تلاش برای زنده نگه داشتن مجموعه‌ای بود که سال‌ها با مخاطبانش زندگی کرده است. خسارت‌های فیزیکی جبران می‌شوند؛ اما اگر پیوندی که طی سال‌ها میان شهرکتاب و مخاطبان شکل گرفته از بین برود، جبران آن به مراتب دشوارتر خواهد بود. برای شهرکتاب، مهم‌ترین مسئولیت حفظ همین پیوند بود و به همین دلیل، باز کردن دوباره درهای شهرکتاب در میانه جنگ را در اولویت قرار دادیم.

■ چه اقداماتی برای مدیریت شرایط و بازسازی مجموعه انجام دادید؟

در شرایط جنگ هر کسب‌وکاری هم‌زمان با چند چالش روبه‌رو می‌شود. نخست، زنجیره تامین است؛ خیابان‌ها بسته می‌شود، محدودیت‌های امنیتی وجود دارد، جابه‌جایی کالا به سادگی امکان‌پذیر نیست و بخشی از تامین‌کنندگان تعطیل یا از دسترس خارج می‌شوند. پس از آن هم مساله سرمایه انسانی مطرح می‌شود؛ همکارانی که به دلیل نگرانی خانواده یا شرایط جنگی ناچارند محل کار را ترک کنند. در کنار همه این‌ها، شرایط پیچیده اقتصادی هم وجود دارد و برای هرکدام باید از قبل تدبیر داشت. بخشی از این تدبیرها را از تجربه کرونا آموخته بودیم. در شهرکتاب یک شرکت بازرگانی داریم که بخشی از نیاز فروشگاه‌ها را تامین می‌کند؛ اما هیچ وقت همه زنجیره تامین را در آن متمرکز نکردیم. کرونا به ما یاد داد اگر همه چیز از یک نقطه مدیریت شود، در زمان بحران کل شبکه هم‌زمان دچار اختلال می‌شود. به همین دلیل، فروشگاه‌ها علاوه بر استفاده از ظرفیت شرکت بازرگانی، ارتباط مستقیم خود را با ناشران، پخش‌کنندگان و تامین‌کنندگان حفظ کرده‌اند. در مورد دیگر کالاها هم همین سیاست را دنبال کردیم. همیشه به فروشگاه‌ها تاکید کرده‌ایم از تامین‌کنندگان محلی خرید کنند. این فقط یک تصمیم اقتصادی نیست؛ بخشی از هویت شهرکتاب است. ما شهرکتاب را یک نهاد محلی و جماعت‌ساز می‌دانیم و چنین نهادی باید با کسب‌وکارها و فعالان همان شهر پیوند داشته باشد. در جنگ نیز شاهد نتیجه این رویکرد بودیم. فروشگاه‌های شهرهای شمالی که مقصد سفر بسیاری از مردم بودند، با افزایش تقاضا روبه‌رو شدند؛ اما چون شبکه تامین متنوعی داشتند، پاسخگوی نیاز مخاطبان بودند و فعالیت‌شان متوقف نشد.

■ چالش نیروی انسانی را چگونه مدیریت کردید؟

ساختار شهرکتاب به گونه‌ای است که

هستیم. اگر پیش از این تردیدی درباره سختی مسیر وجود داشت، امروز آن تردید از بین رفته است. ما تصمیم گرفته‌ایم امیدوار بمانیم و با قدرت ادامه دهیم تا به سهم خود از حال خوب مردم صیانت کنیم. هر جا احساس کنیم راه‌حلی می‌تواند روزه‌ای از امید ایجاد کند، همان مسیر را دنبال می‌کنیم و بعد به سراغ روزه بعدی می‌رویم. ما باید انسان‌های خستگی‌ناپذیر، امیدوار و در حال حرکت باشیم چراکه شرایط مدام تلاش می‌کند خلاف این موضوع را به ما تحمیل کند. مردم این سرزمین شایسته آرامش و امید هستند. در جنگ، اتفاقی افتاد که این مسئولیت را برای ما پررنگ‌تر کرد. یک روز از دفتر نمایندگی مصر خبرگزاری آسوشیتدپرس با من تماس گرفتند. گفتگوی ما طی چند روز ادامه پیدا کرد. در پایان، خبرنگار گفت اگر بخواهم تمام این گفتگو را در یک جمله خلاصه کنم «شهرکتاب پناهگاهی امن و آرام در میانه جنگ است». از آن روز، این جمله برای ما به یک مسئولیت بزرگ تبدیل شد؛ چراکه نباید اجازه دهیم این توصیف به شعار تبدیل شود. به همین دلیل، تلاش ما فقط به اداره فروشگاه‌ها محدود نمی‌شود. سعی می‌کنیم در حوزه نوآوری، خدمات مالی، پشتیبانی‌های حقوقی، رویدادهای فرهنگی و هر بخشی که بتواند به فروشگاه‌ها و مخاطبان کمک کند، ظرفیت‌های شهرکتاب را توسعه دهیم و این زنجیره را کامل‌تر کنیم. این‌که در نهایت به چه نتیجه‌ای می‌رسیم، از امروز قابل پیش‌بینی نیست؛ اما وظیفه ما این است که تلاش کنیم، خسته نشویم و مسیر را ادامه دهیم. ■

دیر یا زود نفس‌هایش به شماره می‌افتد. نمونه‌ای از همین تاب‌آوری را در روزهای جنگ مشاهده کردیم. یکی از تأمین‌کنندگان با من تماس گرفت و گفت نگران چک‌های شهرکتاب نباشید، آن‌ها را مدیریت می‌کنم تا در این شرایط برگشت نخورند. در مجموع، حدود پنج تا شش میلیارد تومان از چک‌های فروشگاه‌ها را جابه‌جا کرد. ارزش این کار فقط در عدد و رقم نبود. مهم‌تر از آن، اعتمادی بود که طی سال‌ها میان ما شکل گرفته است. درک و دانستن قدر چنین رفتارهایی، حتی از خود آن کمک ارزشمندتر است. کسب‌وکارهای فرهنگی دو ویژگی را هم‌زمان با خود دارند؛ از یک طرف، به لحاظ اقتصادی جزء کسب‌وکارهای شکنده‌اند؛ اما از طرف دیگر، اگر بتوانند پیوندهای انسانی و معنایی خود را حفظ کنند، به لحاظ اجتماعی و فرهنگی تاب‌آوری بالایی دارند. همین سرمایه در روزهای سخت به کمک‌شان می‌آید.

■ سال ۱۴۰۵ برای شهرکتاب و کسب‌وکارهای فرهنگی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اوایل سال گذشته در رویدادی با حضور مدیران عامل کسب‌وکارهای مختلف، از حاضران خواستند سال ۱۴۰۴ را در یک عبارت توصیف کنند. جمع‌بندی آن جلسه یک تعبیر جالب بود: «ماراتن در مه». یعنی باید حرکت کنید؛ اما فقط چند قدم پیش روی‌تان را می‌بینید و نمی‌توانید با اطمینان درباره ادامه مسیر تصمیم بگیرید. به نظر در سال ۱۴۰۵ بخشی از آن مه کنار رفته است. نه این‌که شرایط آسان‌تر شده باشد، بلکه حالا می‌دانیم با چه دشواری‌هایی روبه‌رو

توضیح داد؛ این‌ها نشانه پیوندی است که طی سال‌ها میان شهرکتاب و مخاطبان‌ش شکل گرفته است. همین پیوند را در میان همکاران هم می‌بینم. حدود یک سال پیش در پیامی خطاب به همکاران گفتم ما در شهری به نام شهرکتاب زندگی می‌کنیم و به همین دلیل با هم هم‌شهری هستیم. چند ماه بعد، هنگام بازدید از یکی از شعب شهرستان، مدیر فروشگاه به استقبال آمد و گفت سلام هم‌شهری. او توضیح داد که از روز انتشار آن پیام، همکاران هر صبح با همین عبارت یکدیگر را صدا می‌زنند. برای من، این فقط یک سلام نبود؛ نشانه این بود که میان افراد پلی شکل گرفته است. نمونه‌های دیگری نیز وجود دارد. فردی چند روز گذشته به فروشگاه آمد و گفت سال‌ها قبل، زمانی که گرفتار اعتیاد بوده، از فروشگاه کتاب برداشته و پولش را پرداخت نکرده است. اکنون که زندگی را از نو ساخته، آمده تا بدهی آن سال‌ها را تسویه کند. این اتفاق‌ها برای ما از هر شاخص اقتصادی مهم‌تر است، چون نشان می‌دهد رابطه‌ای که در شهرکتاب شکل گرفته، صرفاً یک رابطه تجاری نیست.

■ این تجربه، نگاه شما را به مفهوم تاب‌آوری کسب‌وکارهای فرهنگی تغییر داد؟

بیش از آن‌که تغییر دهد، باور قبلی من را تقویت کرد. کسب‌وکار روی جریان زندگی حرکت می‌کند و این جریان نباید از معنا، گرما و امید خالی شود. اگر یک کسب‌وکار بتواند این عناصر را تقویت کند، ماندگار می‌شود؛ اما اگر فقط به جنبه اقتصادی خود فکر کند،

