

یکی از مواردی که در ارتباط با حضور شما در کمیته ملی المپیک گفته می‌شود، این است که شما به واسطه ارتباطات‌هایی که دارید موفق شدید پول خوبی جذب کنید و به همین خاطر می‌توانید خیلی از اتفاق‌های خوب را رقم بزنید.

فقط پول مشکل ورزش را حل نمی‌کند. یک خانه را در نظر بگیرید. وقتی کسی در آن زندگی نمی‌کند، فقط یک ساختمان است و هیچ هویتی ندارد، اما وقتی شما در خانه زندگی می‌کنید، هویت پیدا می‌کند. عنصر همبستگی و انسجام در داخل خانواده دیده می‌شود و آن عناصر هویت، در ورزش هم مصداق پیدا می‌کنند. اشتباه این است که فکر کنیم همه‌ی مشکل‌مان بودجه و زیرساخت است. ما نیازمند یک برنامه‌ایم که همه‌ی ابعاد تاثیرگذار در فرآیند ورزش قهرمانی با هم در آن دیده می‌شود. در عرصه رقابت، وقتی

در زمینه‌های مختلف از عملکرد خود در کمیته ملی المپیک راضی هستید؟

آن چیزی که خیلی روشن و شفاف باید عرض کنم یک جمله است و آن اینکه، ما با برنامه حرکت می‌کنیم. در آغاز کار، با بهره‌برداری از نظر متخصصان این حوزه شروع کردیم به تدوین یک برنامه. سازه‌ی فکری من، سازه‌ی برنامه‌ای است و نمی‌توانم روزمره فکر کنم و نظام سلیقه‌ای را نمی‌پسندم. لذا برنامه‌ای نوشتیم؛ برنامه‌ای شفاف، روشن و قابل نظارت و سنجش که پانزده محور داشت که هرکدام از این محورها را به یک برنامه‌ی عملیاتی تبدیل و کارمان را آغاز کردیم. برای مثال، یک برنامه‌ی توسعه دیپلماسی تدوین شد تا در جهت افزایش فرصت و کاهش تهدید قدم برداریم. خب الان یک کارنامه داریم که خیلی راحت می‌توانیم به شما توضیح بدهیم و بگوییم در این زمینه چه روندی طی شده و چه

توجه به پیشکسوتان هم به همین دلیل بود؟

یکی از برنامه‌هایمان توجه جدی به پیشکسوتان بود. ورزش بخشی از هویتش را از پیشکسوتانش می‌گیرد. من خواستم به یک فرهنگ حاکم غلط پاسخ بدهم. مدیر در دستگاه اداری امروز، برای اثبات خودش گذشته را نفی می‌کند و این یک فرهنگ غلط حاکم بر نظام اداری ایران است. من اگر قرار است نشان دهم که عملکرد موفق دارم، نیاز نیست گذشته را نفی کنم. این علاوه بر اینکه یک عمل غیراخلاقی است، یک خودزنی هم به حساب می‌آید. به حتم شهادت می‌دهید که تا امروز من حتی یک بار درباره‌ی گذشته حرف نزدم، جز اینکه دفاع کردم. می‌گویم حرف نزدم، منظورم این است که تخریب نکردم. دلیلش این است که هر مدیری اگر لیاقت و کفایت دارد، باید دوران خودش را بسازد. گذشته گذشت. عملکرد امروز من به عنوان یک مدیر



در حقیقت نقشه راه آیندگان است. پیشکسوتان را در یک دایره‌ای تعریف کردیم که همیشه نسبت به آنها حساسیت به خرج می‌دهیم. در مورد سلامتشان، نیازهایشان و مواردی از این دست پیگیر بوده و هستیم، البته این را تاکید کنم که پیشکسوتان در جامعه‌ی ورزش از ما انتظار مالی ندارند، بلکه بحث اصلی‌شان توجه به کرامت آنهاست. این نیاز اصلی است و ما قبل از کرونا به صورت فصلی برنامه‌هایی را برگزار کردیم تا بدانند دیده می‌شوند و قدرشان را می‌دانیم. با وجود اینکه پیشکسوتان توقع مالی نداشتند، اما حل مسائل و مشکلات معیشتی و درمانشان را در قالب همین برنامه دیدیم. در سطح بعدی، قهرمان‌هایی را دیدیم که در فرآیند زندگی دچار مشکل می‌شوند. به این موضوعات حساسیت زیادی نشان دادیم.

با مدیران اسبق کمیته ملی المپیک نشست‌هایی داشتید.

مواردی که مطرح شد، به کارتان آمد یا اینکه این اقدام بیشتر جنبه‌ی تبلیغاتی داشت؟

ما وقتی از مدیر می‌گوییم، از شخص صحبت نمی‌کنیم، بلکه از یک مخزن بانک اطلاعاتی ورزش ایران صحبت می‌کنیم. دکتر غفوری فرد، هاشمی طباطبائی، علی‌آبادی، سعیدلو و سایر عزیزان، یک بانک اطلاعاتی ورزش ایران هستند. عقل و منطق مدیریتی حکم می‌کند مدیر به جای اینکه از صفر شروع کند، از تجربیات مدیریتی دیگران استفاده کند. وقتی جلسه می‌گذاریم، عنوانش هم‌اندیشی است. سعی می‌کنیم از تجربیات این عزیزان برای دوره‌ای که هستیم، استفاده کنیم. چون هم یک سنت حسنه و عمل اخلاقی است و هم از ظرفیت‌های آنها استفاده می‌کنیم.

هر اندازه که شما برنامه‌محور باشید، به نظر می‌رسد بدنه‌ای که در ارتباط مستقیم با آنها هستید، یعنی فدراسیون‌ها، خیلی با این ایده همراه نیستند و بیشتر به صورت روزمره برنامه‌هایشان را دنبال می‌کنند.

باید به این سوال پاسخ بدهیم که بالاخره نقطه‌ی آرمانی‌مان کجاست. هدفمان رسیدن به مدال‌های بیشتر است؟ هدفمان این است که در آسیا رتبه‌ی چهارم و پنجم را بگیریم؟ دنبال چه هستیم؟ تازمانی که به این سوال‌ها پاسخ ندهیم، نمی‌توانیم نقشه‌ی راه را تعیین کنیم. به طور مثال، وقتی می‌گویید برنامه این است، یعنی اینکه تعیین کردید قرار است به کجا برسید. وقتی آرمانتان را تعیین کنید، بعد نیازمند یک برنامه‌ی کوتاه، میان و بلند مدت هستید. اگر خواهان پیشرفت هستیم، این نگاه در همه‌ی سطوح باید وجود داشته باشد.

در برنامه باید از جزء به کل برویم، یا این برنامه باید از بالا به پایین تزییق شود؟

استراتژی و دکترین کلان را نهادهای اصلی یعنی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک باید تعیین کنند. البته اگر شورای عالی ورزش فعال باشد، این شورا باید استراتژی تعیین کند. سطح دو، فدراسیون‌ها هستند که برنامه‌ریزی عملیاتی را تبیین می‌کنند و سطح سوم، هیات‌ها هستند که برنامه را اجرا می‌کنند. فراموش نکنیم که متن ورزش قهرمانی ایران، چهارده هزار هیات است. این رابطه‌ی عمودی، رفت و برگشت است.

همانطور که خودتان بارها گفتید، مدیریت در ورزش ایران برنامه‌محور نبوده و با این شرایط، قرار گرفتن مدیران در این قالب سخت به نظر می‌رسد.

تفکر مدیریت در ایران باید مدیریت اقتضایی باشد، نه مدیریت انجمادی. دوران اینکه من به تشخیص می‌رسم

دیگران جلو می‌روند، یعنی شما عقب ماندید. از من می‌پرسند در المپیک چه نتیجه‌ای می‌گیرید؟ من همیشه می‌پرسم اول شما بگویید، رقبا‌ی ما چه وضعیتی دارند. تا ما این ارزیابی را نداشته باشیم، نمی‌توانیم پاسخ روشنی بدهیم. برمی‌گردم به موضوع اصلی صحبت؛ یکی از مهمترین چالش‌های ورزش قهرمانی از نظر من، تدوین دکترین، استراتژی، نقشه‌ی راه و یک برنامه‌ی جامع عملیاتی کوتاه، میان و بلند مدت است. اگر بخواهم صحبت‌م را شفاف تر بیان کنم، باید بگویم که فقدان استراتژی، دکترین و نقشه‌ی راه با رویکرد بیست ساله، ضعف مدیریت و منابع انسانی برای دستیابی به اهداف متعالی و فقدان منابع ارزی برای تحقق استراتژی، مهمترین چالش‌هایی هستند که در ورزش با آنها مواجه‌ایم.

کمی به عقب برگردیم و با هم سه‌ونیم الی که گذشته را مرور کنیم.