

## نگاه

چه کسی حاضر است میلیاردها تومان ضرر کند؟

## افسانه‌رنگ‌باخته پولدارهای دست‌ودلباز



علی مغانی

Ali Moghani

فرهنگ عمومی فوتبال ایران، سرشار از افسانه هاست. یکی از قصه‌های به شدت پرطرفدار، افسانه «پولدارهای دست و دلباز» است. همان هواداران ظاهراً دوآتشی که تا دیروز صرفاً سرمایه‌دارانی گمنام بودند اما ناگهان با کلیدواژه‌های «عشق» و «تعصب» وارد میدان می‌شوند و به سرعت نور، رسانه‌های هواداری در شبکه‌های اجتماعی را تسخیر می‌کنند. هر استوری ۱۵ ثانیه‌ای آنها هزاران مرتبه بازنشر می‌شود و طولی نمی‌کشد که همین محبوبیت تبدیل به سکوی پرتاب آنها به هیأت مدیره باشگاه‌ها می‌شود.

رفتار هواداران معمولاً در مواجهه با پولداران دست و دلباز، بسیار جالب است. هوادار خسته و ناراضی که از نابسامانی و بی‌پولی تیم محبوبش خسته شده، توقع دارد «آقای پولدار» بخشی از ثروت چند صد میلیاردی خود را در راه «عشق دوران کودکی» خرج کند. از نگاه هوادار، اشکالی ندارد اگر فوتبال دوست متمولی، بخشی از سرمایه‌اش را برای تیمی که عاشقانه دوستش دارد، حراج کند. غافل از اینکه عموماً سرمایه‌دارانی که صاحب «پول تمیز» هستند، با دقت و وسواسی فراوان، ریال به ریال سرمایه خود را حفظ می‌کنند و حاضر نیستند پول خود را صرف «تجارت‌های بدون بازگشت» کنند. که اگر چنین می‌کردند و با دست و دلبازی بی‌حد و حصر فقط «خرج» می‌کردند، اساساً هیچ‌وقت فرصت رسیدن به چنین جایگاهی را پیدا نمی‌کردند. فوتبال ایران البته در دو دهه گذشته، میزبان سرمایه‌دارانی بوده که به قصد پنهان کردن جرایمی نظیر اختلاس و پولشویی، مثل حاتم طایی در فوتبال پول پاشیدند و در ادامه، سرنوشت اکثریت قریب به اتفاق آنها با میله‌های زندان گره خورد. اگر حساب «پول‌های کثیف» را جدا کنیم، ثروتمندهای دست و دلباز و عاشق فوتبال، چیزی بیشتر از افسانه قصه‌های کودکانه نیستند.

حقیقت تلخی که اغلب هواداران نمی‌خواهند باور کنند، به همین سادگی است؛ «هیچ پولداری بدون تأمین منافع شخصی خودش، حاضر به سرمایه‌گذاری در فوتبال نیست». منفعت شخصی البته می‌تواند وجوه مختلفی داشته باشد. گاهی شهرت و محبوبیت چنان وسوسه‌کننده است که آقای پولداری پیدا می‌شود و با کمی بریز و بپاش، نزد هواداران یک تیم مشهور می‌شود اما دلیل هر چه باشد، در اصل مسأله تفاوتی ایجاد نمی‌شود. در واقع سرمایه‌دارانی که به فوتبال گرایش پیدا می‌کنند به دنبال یک جریان دوطرفه و بازی «برد-برد» هستند و نیت آنها معمولاً با مفاهیمی مثل «ایثار» و «فداکاری» قابل توصیف نیست.

تا همین یکی دو سال پیش تلقی عمومی بر این فرضیه استوار بود که صاحبان سرمایه و ثروت، می‌توانند تراز مالی به شدت منفی باشگاه‌ها را سر و سامان دهند. در روزگاری که روش‌های درآمدزایی مرسوم فوتبال مثل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات محیطی، فروش اقلام هواداری، کاملاً بسته یا محدود است، این توقع (ناجیا) وجود داشت که ثروتمندان عاشق فوتبال، جذب باشگاه‌ها شوند و از جیب خرج کنند تا بدهی‌های انباشته شده، فوتبال را به مرز ورشکستگی سوق ندهد. اساساً ابداع عبارت «عضو اقتصادی هیأت مدیره» از همین جا سرچشمه می‌گرفت. یعنی این توقع وجود داشت که هر زمان باشگاهی در تنگنای جریمه و بدهی گرفتار می‌شود، عضو اقتصادی هیأت مدیره دست در جیب کند و بحران را حل کند اما حالا با اطمینان می‌توان از ناکارآمدی این راهکار، صحبت کرد.

تجربه نشان داده، اغلب ثروتمندان دست و دلباز، هرگاه بحرانی را «موقتا» حل کرده‌اند، در واقع بدهی تازه‌ای خلق کرده و تعهد مالی سنگین‌تری به باشگاه تحمیل کرده‌اند. آنها برای مدتی بسیار کوتاه به منجی تیم تبدیل می‌شوند و البته طولی نمی‌کشد که هواداران با واقعیت‌های تکان دهنده‌تری مواجه می‌شوند؛ قراردادهایی که روی قرارداد ترکمانچای را سفید می‌کند و باشگاه را بیش از گذشته در گرداب بدهی‌ها فرو می‌برد. در چنین شرایطی، تغییر رویکرد نهادهای تصمیم‌ساز فوتبال ایران، چندان باعث تعجب نیست و اگر به انتصاب‌های اخیر دو باشگاه استقلال و پرسپولیس نگاه کنید، نشانه‌هایی از این چرخش را می‌بینید. وقتی اقتصاد فوتبال با بسته شدن روش‌های معمول درآمدزایی، به بن بست رسیده و آنهایی که پیش از این «عضو اقتصادی» نامیده می‌شدند، اغلب گریه از مشکلات بی‌پایان باشگاه‌ها باز نمی‌کنند، شاید دیگر نیازی به حضور آنها در هرم مدیریتی باشگاه‌های پرطرفدار نباشد. از این زاویه، فلسفه انتصاب‌های تازه در پرسپولیس و استقلال و نفرات جدیدی که به صندلی‌های مدیریتی دو باشگاه تهرانی نزدیک شده‌اند، قابل توجه است.



باقی ماندن یک ویرانه است؛ باقی ماندن باشگاهی که اعتماد زیادی به آن نیست. همه شاک‌ای اند، در این فوتبال نه هوادار لذت می‌برد و نه بازیکنان، نه مربیان و نه داوران، و این درد بزرگی است. افشاگری‌های اخیر نشان می‌دهد تا چه میزان مسائل مبهم مالی در باشگاه وجود داشته و هیچ نهادی به آن ورود نکرده است. آش آنقدر شور هست که برای تبیین‌اش می‌توان به نظریه و تئوری هم متوسل شد. نظریه «پنجره شکسته» - دستاورد فکری مشترک یک جرم‌شناس و یک جامعه‌شناس آمریکایی - خیلی ساده می‌گوید محتوای پیام برخی تغییرات یا پدیده‌های ظاهراً کوچک، خیلی بزرگ است. مثالش هم ساده است: وقتی وارد یک کشور می‌شوید، از نوع برخورد شهروندان در مورد فرهنگ و سطح آگاهی اجتماعی آنها دآوری می‌کنید.

گاهی شنیدن یک دروغ کوچک از فردی برجسته، کل دآوری و نگاه ما در مورد او را تغییر می‌دهد. پس وجود یک «پنجره شکسته»، در خانه یا کوچه یا کارخانه شما، پیامی است به بیننده که اینجا اوضاع خیلی هم نظم و ترتیب ندارد. پرونده حضور نمایشی هواداران باشگاه، ابهامات مالی فراوان، اعمال نفوذهای عجیب در باشگاه، دلالتی، حجم پرونده‌های انضباطی مربوط به ناسازها و توهین‌ها در فدراسیون فوتبال نمونه‌ای از صدها پنجره شکسته‌ای است که در ساختار فوتبال ما وجود دارد که گویا اهمیتی هم به آنها داده نمی‌شود غافل از آن‌که پیامدهای بزرگی هم در جامعه و هم در چشم ناظران بیرونی دارد.

درچنین شرایطی کدام عقل سلیمی حاضر است به‌بهبود شرایط فوتبال ایران کمک کند؟ وقتی بیشتر بودجه باشگاه صرف بدهی‌های چندصد هزار دلاری می‌شود، چه کسی حاضر است فکر، اندیشه و تفکرش را در ساختار باشگاه پرسپولیس ایران سرمایه‌گذاری کند؟ چه کسی قرار است در مقابل تخریب‌ها از خود دفاع کند؟ نمایش همین «پنجره‌های شکسته» چهره باشگاه‌های ما و فوتبال ایران را بی‌ثبات و بی‌اعتماد تصویر کرده؛ در چنین فضایی امید به مشارکت کم‌رنگ است. همین می‌شود که انتخاب جعفر سمیعی با پرسش‌های بسیاری روبه‌رو باشد و از آن مهم‌تر، انتظارات فراوانی بر دوش مدیرعامل جدید باشد. راهی سخت با آینده‌ای مبهم.

یک شبه تخریب نمی‌شود و در کوتاه‌مدت هم مطهر نخواهد شد. سمیعی باید درک کند باشگاه پرسپولیس همانند سازمان‌های دیگر با کیفیت خودش به‌عنوان مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره است که می‌تواند به اهدافش دست یابد. فوتبال جایی است که همه نتیجه را می‌بینند و درباره آن قضاوت می‌کنند و راهی برای پنهان کردنش وجود ندارد. برخلاف عرصه‌های دیگر مدیریتی، فوتبال یک رقابت کاملاً شفاف است که بازی برگزار می‌شود و برنده و بازنده در زمین مسابقه مشخص می‌شود. رابطه مستقیمی میان ثبات، برنامه‌ریزی، استراتژی، رتبه‌بندی لیگ و کسب جام و مقام وجود دارد؛ هرچند استثنائاتی هم وجود دارد اما در بلندمدت چندان دور از واقعیت نیست. البته باید نوشت نکته مهمی در فوتبال وجود دارد که امیدوارکننده است؛ می‌توان در کوتاه‌مدت نتایج سازمانی را با اصلاحات درست و حساب‌شده تغییر داد و این موضوع در کمتر سازمانی دیده می‌شود.

باشگاه پرسپولیس با مشکل تخریب سازمانی روبه‌رو است. باشگاه، کمیته یا سازمان اقتصادی ندارد، شفاف نیست و ابهامات مالی فراوانی دارد، در هیأت‌مدیره هماهنگی موجود نیست و شرح وظایف با اختیارات نمی‌خواند و سوگیری بسیاری از تصمیمات روی موج شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی است.

این تخریب‌های سازمانی در حد فاجعه است و مطمئناً با انتخاب یک مدیرعامل امنیتی، نمی‌توان توقع داشت که او در کوتاه‌مدت بتواند این تخریب‌های سازمانی را مرتفع کند. سیستم مدیریت و کارشناسی در باشگاه‌های ایران شخم خورده است و بسیار دور از علم مدیریت، کارآفرینی و بهینه‌سازی است. باشگاه‌داری در فوتبال ایران مثل توافق برجام نیست که با امضای طرفین بخش زیادی از تحریم‌ها از بین رود. جا انداختن الگوهای درست مدیریت با این نابسامانی سازمان‌یافته کاری بس مشکل است و نیاز به زمان و نیروی ورزیده بسیار باتجربه است که بتواند در پشت میزهای مختلف با مسئولان اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور بنشینند و جزء به جزء پیش بروند و به نتیجه برسند و اصلاح کنند.

### پنجره‌های شکسته باشگاه

دستاورد مدیران گذشته باشگاه پرسپولیس،

باید با برنامه با ایشان وارد گفت‌وگو شد. به نوعی که ایشان را علاوه بر تزریق دانش لازم برای مدیریت کردن مؤثرتر با زیرکی هدایت کرد به سمت تغییرات مورد صلاحدید تیم مشاوره‌ای ایشان.

۶- در شروع نباید حساسیت گروه‌های خاص مداخله‌گر ولی بدون نشان را تحریک کرد بلکه این اطمینان را داد که تمام تغییرات در راستای کاهش تنش‌ها و عاری از هرگونه جناح بندی است. می‌توان برخی از اینگونه افراد که کمتر جناحی هستند و یا با تدبیرتر از دیگران هستند را وارد طراحی مدل کسب و کار باشگاه کرد تا از فشار آنها کاسته شود.

این موارد تفکر استراتژیک نامیده می‌شود. استراتژی برای همه ابعاد زندگی و مدیریتی. تفکر استراتژیک برای ما به عنوان یک راه‌حل مؤثر، برای شناخت بازارهای جدید، محصولات جدید و آینده جدید است. نیاز مبرم به بینش‌ها، قیاس‌ها و ایده‌ها. در حقیقت تفکر استراتژیک به‌دنبال فرصت‌های آینده است. سمیعی بالاچار باید به نقشه راهی فکر کند که باشگاه را به سودآوری پایدار، رشد، بقا، مزیت رقابتی و بهره‌وری درست برساند. مدیرعامل تازه باشگاه پرسپولیس باید به مهم‌ترین چالش‌ها و موضوعات فکر کند و راهکار بیابد، در غیراین‌صورت انرژی، توان و وقت خود را برای چند هدف کوچک، جزئی و بی‌اهمیت تلف کرده است.

### روزگار سخت مدیرعامل تازه

جعفر سمیعی چند روزی است که دیگر آرامش ندارد. هرچه از بیرون شنیده بود، دید با تصور داشت از بین رفت و حالا به‌عنوان بالاترین مقام اجرایی باشگاه پرسپولیس باید تصمیم بگیرد، برنامه بریزد، جلسه بگذارد و هدف تعیین کند. حالا او وارد باشگاهی شده است که شفافیت ندارد، سراسر ارتباط است، نزدیکان بسیاری از مسئولین در آجا فعالیت‌هایی داشته‌اند و از همه بدتر، دشمنان قسم‌خورده‌ای خواهد داشت.

او از بالاترین عضو نظارتی ورزش ایران به بالاترین عضو اجرایی باشگاه پرسپولیس رسیده است و این تناقض، روزگارش را سخت می‌کند. رسوپ فساد در باشگاه پرسپولیس مثل بسیاری از سازمان‌ها، باشگاه‌ها و بنگاه‌های ورزش ایران ضخیم، غیرقابل نفوذ و قطور است.