



Kilde: Dreamstime

Refleksiv Sports Management

– Sports management i et
socio-filosofisk perspektiv

ABSTRACT

Sports management og dens udvikling er tæt forbundet med det moderne samfunds udvikling og den moderne rationalitet. I artiklen vil jeg med udgangspunkt i både sociologien og den praktiske ledelsesfilosofi forsøge at belyse, hvordan sports management og dens rationalitet i Danmark (Europa) og USA gennem mere end et århundrede har ændret sig og gennemløbet forskellige faser samt vise, hvordan den i senmoderniteten er på vej ind i en ny fase, hvor den forekommer at være mere reflektiv og rationaliteten mere kommunikativ. En udvikling som tydeligt ses i amerikansk sports management og som også snart kommer til at afspejle sig i dansk sports management. Jeg vil i min analyse af denne udvikling også tage udgangspunkt i en konkret case fra den amerikanske sports verden, nemlig i historien om baseball klubbens Oakland Athletics reorganisering tilbage i 1990'erne, fordi den på én gang giver en sjælden indsigt i en moderne sportsorganisation og samtidig fremstår som et vidnesbyrd på den refleksive og kommunikative dimension i den senmoderne sports management.

OAKLAND ATHLETICS: EN CASE OM REFLEKSIV SPORTS MANAGEMENT

Da journalisten Michael Lewis i 2004 udgav bogen "Moneyball" om den amerikanske baseball klub Oakland Athletics reorganisering i slutningen af 1990'erne, fik offentligheden en sjælden mulighed for et kig ind i en professionel sportsorganisation, mens videnskaben (sports management researchere) fik en ligeså sjælden mulighed for at få en dybere indsigt i en moderne sportsorganisation, dens ledelse, principper og rationaler. Og det var en indsigt som bl.a. førte til, at forskere efterfølgende kunne vise, hvordan Oaklands Athletics moderne sports ma-

nagement i den sene modernitet var blevet mere eftertænksom overvejende, mere kritisk og reflektiv i forhold til den "traditionelle" moderne sportsledelse og principper samt hvordan den moderne sports management generelt set igen synes under forandring og på vej ind i en ny og mere reflektiv fase (Wolf, Wright & Smart, 2006). For til fulde at forstå, hvorfor det blev fortolket sådan, så bliver vi nødt til for en stund lige at opholde lidt ved selve historien om deres baseball team.

Da det amerikanske baseball hold, Oakland Athletics, i perioden fra 1980 til 1995 var ejet af den amerikanske forretningsmand, Walter A Hass, havde holdet et af de højeste og i perioder det højeste spillerbudget i den Amerikanske Baseball Liga (MLB) (Lewis, 2004). Men selvom de sportslige resultater ikke altid stod mål med budgettets størrelse, så formåede Oakland Athletics dog alligevel én gang at vinde det største inden for Baseball, nemlig the World Series, da de i 1989 besejrede San Fransisco Giants. Men da Walter A Hass i 1995 døde og nye ejere kom til, blev der straks kigget kritisk på organisationen, på ledelsen, human ressource management (rekruttering) og ikke mindst på spillerbudgettet. De to nye ejere, ejendomsrådgiverne, Stephen Schott og Ken Hofman, som i 1997 havde overtaget Walter A Hass' aktier i Oakland Athletics, forlangte, at spillerbudgettet blev mere end halveret og i sæsonen 1997 og 98 hørte det derfor til blandt de laveste spillerbudgetter i Den Amerikanske Baseball Liga (MLB) (Lewis, 2004).

Samtidig med det nye ejerskab, de nye økonomiske forhold, blev ledelsen i Oakland Athletics også skiftet ud. I 1997 overtog den nye direktør, Billy Beane, ledelsen i Oakland Athletics og stod over for både markante økonomiske og sportslige udfordringer. Og selvom Oakland Athletics nu havde et af de laveste spillerbudgetter i

MLB, så var der ikke blevet slækket på de sportslige ambitioner. De nye ejere, fansene og sponsorerne forlangte fortsat sportslige resultater – og gerne som dem i 1989. Udfordringen var derfor kolossal for Billy Beane, og han erkendte hurtigt, at der ikke blot skulle organisatoriske småjusteringer til, ny ledelse og spillere til, men derimod en helt anderledes sports management til, hvis det skulle lykkes at opnå gode sportslige resultater.

Billy Beane begyndte derfor at stille spørgsmål til og undre sig over fornuften i organisationens indretning, rationalet bag strategier og i human ressource management – om der i det hele taget fandtes de rigtige medarbejdere med de rette kompetencer i organisationen. Man skal i den sammenhæng huske på, som Wolfe, Wriqth & Smart (2006) også gør opmærksom på, at siden 1990 havde “(...) approximately 85 % of field managers have had MLB playing experience. The remaining 15% have had significant minor league managerial, major league coaching, and/or front office experience.” (Wolfe et al., 2006, s.115.), og derfor selvfølgelig naturligt for Billy Beane at stille spørgsmål til lige nøjagtig organisationens kompetencer. Og det næste Billy Beane stillede spørgsmål til var, hvordan man i organisationen var nået frem til det videns grundlag, statistikker og analyser, som lå bag vurderinger og rekrutteringer af spillere. Denne eftertænksomhed, udren hos Billy Beane bevægede sig gradvist over i en mere bevidst kritik af organisationens rationalitet og ledelsens handlinger og bragte dermed en kritisk refleksiv dimension ind i hans sports management. Og med den kritiske refleksivitet blev de traditionelle (moderne) ledelses principper samtidig betvivlet og nye ledelsesprincipper efterspurgt.

Nogle af de nye principper, som Billy Beane indførte i Oakland Athletics organisationen, var



AF
BILLY ADAMSEN

principperne om adækvat objektivitet og refleksivitet som grundlag for både strategiske og taktiske ledelsesbeslutninger. Oakland Athletics sports management skulle fremover karakteriseres ved en kritisk forholden sig til viden og handlinger, ved en refleksivitet, for kun på den måde ville Billy Beane kunne opnå at få hans organisation til at indsamle tilstrækkelig (og nødvendig) objektiv viden om spillere, performance, taktikker, som så skulle være det nye videns grundlag for ledelsens analyser og beslutninger. Wolf, Wright & Smart (2006) gør opmærksom på, at det med udgangspunkt i principperne om adækvat objektivitet og refleksivitet netop lykkedes Billy Beane at formulere og implementere en radikalitet i sin sports management, som siden hen har sat sit præg på sports management udviklingen i USA.

Til at underbygge dette adækvate objektivitets og refleksivitets princip i organisationen og i hans sports management, indførte Billy Beane sabermetrien som en (ny) metode til at indsamle objektiv viden om performance, effektivitet og taktik. Sabermetri, eller på engelsk sabermetric, kommer fra akronymet SABR, som henviser til Society for American Baseball Research. Det var blandt andre statistiker George William “Bill” James, som allerede i 1970’erne efterspurgt en mere fyldestgørende objektiv viden om baseball for med den at kunne forholde sig kritisk og refleksivt til den;

Bill James defined sabermetrics as “the search for objective knowledge about baseball.” Thus, sabermetrics attempts to answer objective questions about baseball, such as “which player on the Red Sox contributed the most to the team’s offense?” or “How many home runs will Ken Griffey hit next year?” It cannot deal with the subjective judgments which are also important to the game, such as “Who is your favorite player?” or “That was a great game. (Grabiner.1994)¹

Men det er, som det også fremhæves i “The Sabermetric Manifesto” – og det er her den reflek-sive dimension kommer ind i sports management – ikke nok med kun statistik for at kunne opnå tilstrækkelig objektiv viden om baseball, der skal også en forståelse og kritisk undren til for at kunne opnå en tilstrækkelig objektiv viden;

Baseball statistics are useful only if they enhance your understanding of the game. Therefore, they should be judged by how well they measure what actually happens in the game. Meaningless statistics should be ignored or replaced; deficient statistics should be improved. And well-designed statistics should be used as an important part of discussion about the game and its players. (Grabiner,1994).

Og man må i allerhøjeste grad sige, at Billy Beanes radikale ledelse og reflek-sive sports management gjorde en væsentlig forskel og faktisk førte til nogle imponerende sportslige resultater. Et af dem kom da han i 2000 bl.a. formåede at bringe Oakland Athletics til finalen i World Series med et af de laveste spillerbudgetter overhovedet i MLB. Så da bogen “Moneyball” i 2004 kom på gaden var interessen fra sports-

klubber og virksomheder fra det traditionelle erhvervsliv forståelig nok enorm:

Outside the “club” of baseball’s establishment, the level of interest in the ideas presented in the book has been considerable. The Oakland Athletics’ front office has had calls from a cross-section of U-S- business and sports entities: teams from the NFL, NBA and NHL; Wall Street firms, Fortune 500 companies, and Hollywood studios. (...) In business if someone exposes the trade secrets of your most efficient competitors, you’re elated. Even if you have your doubts, you grab the book, peek inside, check it out. (Wolfe et al., 2006, s.112).

Når man først får fordybet sig lidt i historien om Oakland Athletics og Billy Beanes reflek-sive sports management, så kan man godt se, at der er en sammenhæng mellem den moderne sports management og den moderne rationalitet. Et forhold som i øvrigt også er blevet dokumenteret af Andrews (2004), som samtidig også har vist, at forholdet mellem den moderne sports management og den moderne rationalitet ikke er en statisk men derimod en dynamisk relation, som ændrer sig med tiden:

Corporate capitalism’s inexorable appropriation of sport culture replaced the amateur(ish) volunteerism of official “Old Boy” sporting values with the scientific business principles and rationalities (...). Sport was thereafter effectively and efficiently reorganized in accordance with corporate values and logic. (Andrews, 2004, s.5)

Og som vi var inde på tidligere, så er det virkelig interessante spørgsmål i forbindelse med Oak-

land Athletics og Billy Beanes reflektive sports management, om den radikale ledelsesfilosofi netop skal ses som et udtryk for nye tendenser i sports management udviklingen, og dermed et bevis for at relationen mellem den moderne sports management og dens rationalitet igen er ved at ændre sig, eller blot er et resultat af en enkelt leders radikale tanker om sports management? Før det spørgsmål kan besvares, må vi først på en lidt længere tur rundt om selve sports management begrebet, dets sociologi og ledelsesfilosofi.

FRA INDUSTRIEL SPORTS MANAGEMENT TIL MODERNE SPORTS MANAGEMENT

Management betyder styring – styring af eller håndtering af mennesker i organisationer (Larsen, 2000, s.53). Det er en betydning, som management begrebet allerede fik i den tidlige modernitet (industrialiseringen), og som med modernitetens udvikling blev bredt accepteret og i dag blevet til begrebets denotative betydning. Sports management forstået som styring af frivillige og medarbejdere eller håndtering af finansielle forhold, sponsering i sports organisationer hænger også sammen med, eller udspringer af moderniteten. For sports management som en særlig ledelsesform med en særlig ledelsesfilosofi dukkede første gang op i forbindelse med netop den tidlige modernitet, industrialisering i England i slutningen af 1700-tallet og begyndelsen 1800-tallet. Og da England i det 19. århundrede var et imperium med kolonier og territorier over hele verden, blev den tidlige sports management også hurtigt spredt over det meste af verden – både til resten af Europa, Nordamerika og Asien (Crosset & Humes, 2012, s.5).

Det, som karakteriserede den tidligere sports management som ledelsesfilosofi, var, at den var præget af en substantiel rationalitet og havde

ud fra sportens værdier fokus på systematik, regulering, organisering og koordinering. Max Weber beskriver den substantielle rationalitet som en rationalitet, der er styret af værdier og som altid “(...) directly orders action into patterns. It does so, however, not on the basis of a purely means-end calculation of solutions to routine problems but in relation to a past, present, or potential “value postulate” (Kalberg, 1980, s.1155). Og det var, hvad der skulle til for, at klubberne kunne fungere som (sports)klub og samtidig succesfuldt arrangere og afvikle turneringer og konkurrencer i den rette “ånd”.

I begyndelsen var de fleste sportsklubber lokalt forankret, og det samme var de turneringer og konkurrencer, som klubberne afholdt. Klubbers medlemmer var overvejende kongelige, adelige og repræsentanter for den britiske overklasse. Deres medlemskab gav dem selvfølgelig indflydelse i klubberne og adgang til deres faciliteter, f.eks. hestevæddeløbsbane, men også mulighed for altid selv at kunne deltage i klubbernes konkurrencer. De var som medlemmer ikke kun frivillige i klubberne, men også frivillige ledere og deltog aktivt i og sørgede for at planlægge, arrangere, koordinere klubbernes aktiviteter, samt promovere og finde sponsorer til dækning af udgifter. Og de indtægter, sponsormidler, de fik hjem til klubberne, gik selvfølgelig ubeskåret til klubben selv, til medlemmerne og deres aktiviteter. Vi taler her om en sports management filosofi og sportsorganisations type, som helt frem til vort århundrede har sat sit tydelige aftryk på såvel amatør som den professionelle sport i det meste af verden².

Men med de mange turneringer og konkurrencer som blev arrangeret, handlede det ikke længere kun om at deltage, men også om at vinde. Der kom mere fokus på vindere og tabere, hvorved der opstod et skel i klubberne mellem

elite og bredde. Og elitens interesse var selvfølgelig forskellig fra breddens interesser, fordi det for den ikke kun handlede om at deltage, men også om at konkurrere på et eliteniveau mod andre eliteudøvere fra andre klubber. I slutningen af 1700-tallet og begyndelsen af 1800-tallet begyndte flere lokale klubber derfor at samarbejde med hinanden om at arrangere mere elitære turneringer, hvor klubbernes bedste sportsfolk, eliten, mødtes og konkurrerede mod hinanden. Og i takt med industrialiseringens udvikling dukkede også nye transportmuligheder op, tog og omfattende jernbanenet, og dermed en infrastruktur som bandt England bedre sammen, og dermed gav klubberne mulighed for at udbrede deres turneringer og konkurrencer og gøre dem både regionale og landsdækkende. En af de første sportsklubber fra slutningen af det 18. århundrede, som gjorde deres turnering og konkurrence landsdækkende, var hesteklubben The Jockey Club (Crosset & Humes, 2012). I begyndelsen arrangerede The Jockey Club lokale hestevæddeløb for fuldblodsheste, men hen mod 1850'erne formåede den at udvikle sig til en national, landsdæk-



Kilde: Dreamstime

kende klub (en slags association), som arrangerede nogle af de største nationale hestevæddeløbs konkurrencer i hele England;

The roots of the management system thoroughbred racing can be traced to around 1750, when a group of noble patrons in Newmarket established the Jockey Club. This group's responsibility was to settle disputes, establish rules and determine eligibility, designate officials, regulate breeding and punish unscrupulous participants. The club organized, promoted and sponsored local events. (Crosset & Humes, 2012, s. 6).

Det er dog i den sammenhæng interessant at bemærke, at selv om flere klubber og deres turneringer gennem 1800-tallet blev landsdækkende, muliggjort af industrialiseringen, så afspejlede de endnu ikke tidens eller industrialismens ånd, kapitalismens værdier som penge og profit, men derimod fortsat den aristokratiske sports "ånd" (Andrews, 2004, s. 3-5): Sporten var for gentlemen, og handlede fortsat om både karakter, samt om ære og prestige – værdier som også bredte sig og senere kom til at indgå i f.eks. grundlaget for den i 1865 etableret International Olympiske komite og de senere olympiske lege (Crosset & Humes, 2012).

Som omtalt tidligere, så bredte denne tidlige sports management filosofi (substantielle rationalitet) og organisationstype ("sociale" klubber) sig relativt hurtigt via det britiske imperiums veje til det meste af verden og blev flere steder implementeret med større eller mindre succes. Specielt i Europa blev den i slutningen af 1800-tallet med stor succes implementeret inden for de fleste sportsgrene og i særdeleshed inden for fodbolden³. De mange europæiske fodboldklubber, som blev dannet i slutningen af

1800 tallet fungerede som “sociale” klubber, medlemsklubber, og ledet ud fra denne sports management og dens substantielle rationalitet. De blev også ledet af frivillige, og holdene deltog i landsdækkende turnering – hvilket de fleste faktisk er blevet ved med at gøre helt frem til i dag. Ligesom The Jockey Club fungerede som en landsdækkende organisation for hestevæddeløb, så fik også foldbolden i England i 1863 sin egen første landsdækkende organisation, The Football Associations (The FA)⁴, som også afspejlede den aristokratiske ånd, havde til formål både at arrangere de landsdækkende turneringer samt håndhæve fodboldens gentlemner værdier.

I USA blev der også i slutningen af 1800-tallet oprettet “sociale” klubber, som i deres organisatoriske form og indhold mindede om de britiske sportsklubber, og stort set fungerede på samme måde. Medlemmerne kom fra den amerikanske overklasse, og også de var frivillige i klubben. Turneringerne og konkurrencerne afspejlede også her den britiske aristokratiske ånd – det handlede om dannelse, ære og prestige. Men fraværet af en egentlig aristokratisk overklasse i USA gjorde, at mange af klubberne aldrig rigtig kom til at fungere og turneringerne og konkurrencerne den udbredelse (opmærksomhed), som var set på f.eks. kontinentet:

In the early 1800s, upper-class sports enthusiasts in the United States attempted to develop sports along the lines of the English club system but found limited success. (Crosset & Humes, 2012, s. 9).

Samtidig handlede det i flere klubber om ikke kun at være med, at deltage i turneringer og konkurrencer, men om også at vinde dem for dermed at kunne tiltrække flere tilskuere og

fans (og dermed også generere større indtægter). Eliten i nogle “sociale” klubber blev derfor professionaliseret, og medlemmerne (sportsudøverne) betalt for at deltage i turneringer. Det var f.eks. tilfældet med Baseball klubben Cincinnati Red Stockings, som betalte deres spillere løn og dækkede rejseudgifter, og som følge deraf også var det suverænt mest vindende baseball team i slutningen af 1860'erne (Crosset & Humes, 2012, s. 11). Den udvikling skabte et skel mellem de britisk inspirerede sportsklubber, de “sociale” klubber, på den ene side og så de amerikansk inspirerede professionelle sportsklubber, “sociale” klubber, på den anden side. En udvikling som i den grad satte sit præg på konkurrencerne, der blev mere ulig og unfair og efterhånden også ganske uinteressante for et større publikum at følge. Denne professionalisme gav til sidst dødstødet til det britiske sportsystem og konkurrenceform i USA, men blev til gengæld til fundamentet i det nye amerikanske sportssystem.⁵

SPORT, BUSINESS OG FORMEL RATIONALITET

Allerede i 1871 blev den første professionelle sports association i USA dannet, da flere af tidens professionelle baseball spillere og klubber gik sammen om at danne The National Association of Professional Baseball Players. Og da selvsamme association i 1876 fik ny leder, den i dag så legendariske William Hulbert, skiftede associationen ikke blot navn og blev til National League of Professional Baseball Players, men baseballklubber forstået som sportsklubber (“sociale” klubber) blev også redefineret og anset for at være forretninger. Og det var forretninger som også skulle drives som forretninger og ud fra en forretningsorienteret og dermed moderne sports management, hvor det handlede om at nå sine mål, om organisatorisk effektivitet og funktionalitet;

Hulbert became known as the “Czar of baseball” for his strong leadership of the game and his role as a major figure in the development of sports management in United States. He believed that baseball teams would become stable only if they were owned and run like businesses. (Crosset & Humes, 2012, s. 11)

Den aristokratiske sports “ånd” skulle derfor erstattes med industrialismens ånd, eller som Andrews (2004) gjorde opmærksom på med “business principles and rationalities”, og sporten skulle fremover overvejende handle om succes, penge og profit. Den substantielle rationalitet blev derfor erstattet med en anden og mere værdi-uafhængig rationalitet, nemlig med den formelle (instrumentelle) rationalitet. Max Weber definerer den formelle rationalitet som en objektiv rationalitet, som ikke refererer til værdier men derimod til universelle regler om kalkulation, effektivitet, funktionalitet og til teknologi frem for individ:

(...) formal rationality ultimately legitimates a similar means-end rational calculation by reference back to universally applied rules, laws, or regulations. To the degree that sheer calculation in terms of abstract rules reigns, decisions are arrived at “without regard to persons.” An orientation of action to formal rules and laws is tantamount to a rejection of all arbitrariness: universalism and calculation in reference to enacted regulations stand here strictly opposed to decision making in reference to the personal qualities of individuals concerned. (...) The formal rational patterns of action are necessary in order to insure the success of a business enterprise. (Kalberg, 1980, s.1158 og 1163.).

Og med det ledelsessyn, og en sports management præget af den formelle (instrumentelle) rationalitet, ændrede klubberne og organisationer sig gradvist fra at være medlems-og frivilligheds organisationer til bureaukratiske organisationer, som byggede på magt og herredømme – hvor lederen havde ret (autoritet) til at styre og håndtere mennesker i organisationer. Medlemmer og frivillige i organisationerne blev gradvist erstattet af medarbejdere, som i stedet for opgaver fik funktioner i organisationen og pligt til at nå bestemte mål (Andrews, 2004, s.4-7).

I takt med at The National League of Professional Baseball Players og baseballklubberne fik økonomisk og sportslig succes frem mod århundredeskiftet og videre ind i det 20.århundrede, blev andre amerikanske sportsgrene, som f.eks. amerikansk fodbold og senere basketball og ishockey, også stærkt inspireret af denne business-stankegang, dens sports management filosofi og organisationstype, og fulgte med den udvikling. I 1920 blev f.eks. The American Professional Football League dannet, og gjorde den amerikanske fodbold og fodboldklubber til franchises og dermed forretninger. I 1920'erne udvidede en tilsvarende professionel liga, nemlig den Canadiske Ishockey Liga, NHL, sin liga til også at omhandle USA, og det første amerikanske ishockey hold som bliver optaget i NHL som franchise, var Boston Bruins. Siden da er der kommet 22 flere amerikanske ishockeyhold eller franchises til. I 1949 dannedes The National Basketball League bestående af 17 hold eller franchises og som senere udviklede sig til The National Basketball League, som i dag også består af 30 hold eller franchises (Rosentraub, 2004, s. 102-3).

MODERNE SPORTS MANAGEMENT OG SCIENTISME
Den sportslige og økonomisk positive udvikling forsatte for de amerikanske sports franchises, og

konkurrencen mellem holdene blev yderligere skærpet, mere lige og sværere at vinde, og interessen og tilskuertallet fortsatte også med at stige samtidig med, at klubbernes/ligaernes økonomier blev ved med at vokse (Trevor Slack, 2004 og Crosset & Humes, 2012). Det samme gjorde det industrielle samfund, som også fortsatte sin udvikling og udvidelse gennem det 20. århundrede og gradvist bevægede sig fra en industrialisering (den tidlige modernitet) over i en egentlig modernitet⁶. Og det var en sociologisk transformation som bl.a. karakteriseredes ved, at den formelle (instrumentelle) rationalitet havde taget over og bredt sig til hele samfundet og dets institutioner, og som et resultat deraf var blevet totalt dominerende. Den teknologiske udvikling var nu også blevet konstant og nye teknologiske opfindelser og landvindinger fortsatte rationaliseringen og effektiviseringen af samfundet. Men den formelle (instrumentelle) rationalitet fortsatte som rationalitet også selv med at udvikle sig og i det moderne samfund blive til en egentlig scientisme (Smart, 2005, s. 30). Også markedet havde udviklet sig, og var blevet udstrakt på en sådan måde, at det nu var internationalt forbundet med lokaliteter, regioner og nationaliteter verden over, og konturerne af en forestående multidimensionel globalisering tegnede sig (Giddens, 1997, s. 63-64). Kravene til arbejdskraften havde i takt med moderniseringen også ændret sig: Hvor kun 17 % af jobbene i begyndelsen af det 20. århundrede forudsatte forudgående kvalifikationer og kompetencer, var det tal mod slutningen af det 20. århundrede steget til 60 % (Adamsen, 2014). Fra de moderne institutioner og virksomheders ledere kom der i det moderne samfund derfor mere fokus på, hvordan medarbejdere kunne rekrutteres og udvikles for at kunne sikre kvalificeret arbejdskraft i organisationen. I 1950'erne

og 1960'erne dukkede de første rationelle ledelsesredskaber til rekruttering op under navnet human resource management – hvorved det blev muligt at måle og registrere udnyttelsen af de menneskelige ressourcer. Og som Smart (2005) også gør opmærksom på, så skal netop de forandringer som sports management gennemløber i perioden fra 1950'erne og frem til 2000, ses og forstås i lyset af modernitetens udvikling.

For hvor de europæiske sportsklubber fortsatte udviklingen af det britisk inspireret sportssystem, og i flere lande voksede ind i fritidslivet frem for markedet, så fortsatte det nordamerikanske sportssystem med at udvikle sig, og med den amerikanske sports management, videre ind i sin tredje fase: En fase som blandt andet karakteriseredes ved at sportsorganisationerne, franchisene, blev endnu mere rationelt indrettet, komplekse, og både vertikalt og horisontalt differentieret i flere management niveauer og specialiseret i flere sportsafdelinger (coaching og scouting), human resource afdeling, marketingafdeling og økonomiafdeling (Andrews, 2004, s. 5; Trendberth, 2012, s. 102). Sports management, som indtil da have været præget af den formelle (instrumentelle) rationalitet, blev simpelthen mere scientistisk, hvor ny teknologi og programmer til måling af organisationen, medarbejderen og sportsudøveres performance blev implementeret og langt mere udbredt:

Scientifically based innovations are directed towards quantitative and qualitative improvements in the performance of individuals and teams. In the case of organizations increasingly necessary enhancements of capital revenue-generating capacity are now at the forefront of the “rationalist project” of modern professional sports. Sport landscapes – courses, court and stadiums – are con-

tinually subject to modification, to refinement and to improvement, if not redesign, as a consequence of innovation made possible by development in various scientific fields. (Smart, 2002, s. 30).

Interessant nok så afspejlede denne scientisme sig også i mediernes dækning af sporten, hvor analyser og statistikker på spillere og teams kom til at fylde mere og mere. Selv i dag, når man ser sport i amerikansk tv, henvises og fremvises der konstant til statistikker på forskellige forhold i spillet – selvom der dog også er begrundt at komme flere kritisk refleksive indslag.

Selvom sportsklubberne i Europa havde holdt fast i den britiske sports management og det britiske sportssystem igennem det meste af det 20 århundrede, så førte den efterhånden omsiggribende moderne “corporate values and logic of profit” i (Vest)Europa til, at også sporten i slutningen 1970’erne blev professionaliseret og der opstod et tydeligt skel mellem de professionelle sportsklubber og amatørklubber⁷. I Danmark oplevede vi f.eks. hvordan fodbolden i 1970’erne blev professionel og fik sine første fuldtidsprofessionelle fodboldspillere. Og det var en udvikling som bl.a. resulterede i, at den amerikanske sports management og dens ledelsesfilosofi efterhånden blev mere eftertragtet og efterspurgt af de professionelle europæiske sportsklubber op gennem 80, 90’ og 00’erne:

The emerging European sports management system has its roots in the U.S. professional sports league system that appeared in the nineteenth century. The league system in the United States developed when the English club system proved poorly suited to the economic and cultural atmosphere of nine-

teenth-century United States. (Crosset & Humes, 2012, s. 9).

SEN MODERNITET OG REFLEKSIV SPORTS MANAGEMENT

Det er i sin tredje fase at den moderne sports management og dens rationalitet, scientismen, virkelig er gået hen og blevet en succes og gennem 1980’, 90’ og 00’erne også for alvor slået igennem i Europa og Danmark, og i dag forekommer at være de professionelle klubbers foretrukne sports management filosofi. Men til trods for dens udbredelse og indflydelse, så er der også over de seneste år blevet stillet spørgsmålstegn ved den, ved dens rationalitetsbegreb, scientismen, dens metode og ledelses- og organisationsform. Billy Beane og Oakland Athletics var nogle af de første, som vi kender til, som i den amerikanske sportsverden forholdt sig kritisk til den. Og at det lige nøjagtig sker i slutningen af 1990’erne er, set i et sociologisk perspektiv, bestemt ikke nogen tilfældighed. For flere forskere som f.eks. Bauman (2000), Beck (2001), Giddens (1997), Lyotard(1984) og Wagner(1994) har siden 1980’erne (be)vist, hvordan netop moderniteten har fortsat sin udvikling og i slutningen af det 20. århundrede blevet til en anden type modernitet⁸. Teknologien har udviklet sig til en informationsteknologi, som har gjort mennesker, marked og organisationer uafhængig(t) af tid og rum, og globaliseringen multi-dimensionel (og dermed uafhængig af det nationale og regionale). Informationsteknologien har også givet fri adgang til informationer, viden og forskningsresultater, som før hen kun var forbeholdt de få og eksperter, hvilket har ført til, at alt fra værdier, traditioner til viden og resultater kan diskuteres, og bliver diskuteret⁹. Traditionelle værdier, normer, videnskabssyn, rationalitetsbe-

greb m.m. er blevet af-traditionaliseret, hvilket har ført til, at det nu er op til den enkelte gennem egen kritisk refleksion selv at vælge de værdier, normer og viden, som ligger til grund for, hvem man er og for ens handlinger. Den kritiske refleksivitet synes at være blevet et vilkår for det senmoderne menneske.

Denne forandring af moderniteten, hvor bl.a. traditioner af-traditionaliseres, har i samfundet generelt og hos det enkelte individ ført til en tilstand af øget kritisk refleksivitet, men har så sandelig også påvirket den moderne ledelsesfilosofi og leder på en sådan måde, at den/han/hun er blevet mere kritisk og refleksiv i forhold

til den traditionelle moderne ledelse, dens rationalitet og principper. Eller sagt på en anden måde, den moderne ledelsesfilosofis formelle (instrumentelle) rationalitet synes at have fået en refleksiv dimension, som har ændret på rationaliteten og gjort den mere kommunikativ. Med udgangspunkt i Jürgen Habermas skriver Warnke (1995), hvordan netop denne kommunikative rationalitet viser sig:

In contexts of communicative action, we call someone rational not only if he is able to put forward an assertion and, when criticized, to provide grounds for it by pointing to appro-



Kilde: Dreamstime

priate evidence, but also if he is following an established norm and is able, when criticized, to justify his action by explicating the given in the light of legitimate. (Warnke, 1995, s. 125)

I den ledelsesmæssige beslutningsproces viser den kommunikative rationalitet sig helt konkret ved, at en leder (som f.eks. en Billy Beane) ikke længere blot accepterer en præmis (et bevis), som f.eks. en hitting-statistik, men vil have præmissen yderligere belyst, dvs. flere statistikker, og sammen med og i kommunikation med andre få sparring for til sidst at kunne opnå en gensidig accepteret og tilstrækkelig objektiv forståelse for, hvilke præmisser der nødvendigvis skal indgå i en beslutning (om evt. at rekruttere eller værdisætte en spiller):

Hermed bliver det refleksive det afgørende forhold i den moderne ledelse, for så vidt som det refleksive kendetegn er at kunne forholde sig til kommunikation. Man kan derfor sige, at den moderne leder er konfronteret med moderniteten på den måde, at han skal handle direkte i forhold til modernitetens kommunikative ånd, og at hans forehavende kun kan lykkes under forudsætning af, at det lykkes ham at forholde sig refleksivt til kommunikationen. Det kan kun lade sig gøre i kommunikation med andre. (Larsen, 2000, s. 63).

AFRUNDING: NYE TENDENSER I SPORTS MANAGEMENT UDVIKLINGEN

Efter nu at have været en tur rundt om sports management udviklingen i både Europa og USA kan vi vende tilbage til det tidligere stillede spørgsmål, om hvorvidt der med den refleksive sports management er tale om nye tendenser i

management udviklingen, ovenikøbet tale om en ny og fjerde fase, eller blot om en leders radikale tanker om sports management? Svaret er det første, at der er tale om nye tendenser i og en ny fjerde fase i sports management udviklingen. For som vist ovenfor så hænger (den amerikanske) sports management sammen med modernitetens udvikling og frem mod slutningen af det 20 århundrede var det moderne samfund på vej ind i en senmodernitet og sports management ind i sin fjerde fase. Denne overgang fra moderne samfund til senmoderne samfund karakteriseredes bl.a. ved en gennemgribende af-traditionalisering, og ved en udbredt kritisk refleksivitet i samfundet, som også afspejlede sig i sports management som en eftertænksomhed og senere som en egentlig kritisk forholde sig til den moderne sports management og formelle (instrumentelle) rationalitet, selve scientismen. Den amerikanske sports management var på det tidspunkt Billy Beane gennemførte sine organisationsændringer i Oakland Athletics i fuld gang med selv at ændre sig, blive til en reflektiv sports management og den formelle rationalitet til en kommunikativ rationalitet.

Selvom vi endnu ikke har set samme tydelige tegn på, at den refleksive sports management er slået igennem i europæisk sport, så synes det dog kun at være et spørgsmål om tid før den vil gøre det – for alle præmisserne er nu tilstede for at det kan ske:

For det første, så har forskerne allerede vist, at de europæiske samfund herunder også Danmark har bevæget sig ind i senmoderniteten og bl.a. er karakteriseret ved en af-traditionalisering og dermed en udbredt kritisk refleksivitet.

For det andet ser vi tegn på, at den refleksive management og kommunikative rationalitet allerede er slået igennem i det traditionelle erhvervsliv i Europa og Danmark, men i Danmark

omtales denne type management bare ikke som refleksive management, selvom det er det, den er, men i stedet som “værdiledelse” – og så ved vi pludselig godt, hvor udbredt den er (Larsen, 2000 og Thyssen, 1997).

For det tredje så befinder europæisk og dansk professionel sport sig allerede nu i sin tredje fase, er forankret i den moderne amerikanske sports management og styret af dens moderne rationalitet, scientismen – hvilket i øvrigt også tydeligt ses i de mange sports udsendelser i f. eks. dansk tv, hvor netop statistikker efterhånden er begyndt at fylde rigtig meget i analyserne hos både eksperter og sportsledere.

Men når nu europæisk og dansk sports management allerede befinder sig i sin tredje fase, samfundet i den sene modernitet og det traditionelle erhvervsliv (som sports management jo er inspireret af) allerede taget den refleksive management (værdiledelse) til sig, så kan det vel kun være et spørgsmål om tid før også danske sportsledere begynder at forholde sig kritisk refleksivt til statistikker, viden, analyser og betvivle selve scientismen samt efterspørge andre ledelsesprincipper som f.eks. adækvat objektivitet og refleksivitet. Med andre ord – det kan nu kun være et spørgsmål om tid før også Danmark får sin egen Billy Beane.

LITTERATUR

Adamsen, Billy (2014/15). “Do we really know what the term “talent” in talent management means? – and what could be the consequences of not knowing?”. In *Journal of Philosophy of management* (to be published in) 13.3(14) or 14.1(15). Libri Publishing. London

Andrews, David L (2004). Sport in the late capitalist moment. In Trevor Slack (2004): *The commercialization of sport*. Routledge. London.

Baumann, Zygmunt (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press. Oxford

Beck, Ulrik (2001). *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*. Hans Reitzels Forlag.

Bill, Karen (2009). *Sports Management*. Sage. London.

Christiansen, Peter Munk & Tøgeby, Lise (2002). *Eksperter i medierne – dagspressen brug af forskere 1961-2001*. Magtudredning. Århus.

Crosset, Todd W & Humes, Mary A (2012). *History of Sports Management*. In: L. P. Masteralexis, C. A. Barr, & M. A. Hums (Ed.) (2012): *Principles and practice of sport management*. (Edition 4th); Side: 3-25. Sudbury, MA.

Giddens, Anthony (1997). *The Consequences of modernity*. Polity Press. Oxford

Grabiner, David (1994). *The Sabermetric Manifesto*. Findes i journalisten Sean Lahman baseball arkiv <http://seanlahman.com/baseball-archive/sabermetrics/sabermetric-manifesto/>

Hoye, Russell, Smith, Aaron C.T m.fl (2012). *Sport management – principle and application*. Routledge. Great Britain.

Humphreys, Brad R (2008). *The Size and Scope of the Sports Industry in the United States*. In IASE/NAASE Working Paper Series, No. 08-11. 2008. North American Association Sports Economists.

Kalberg, Stephen (1980). *Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the analysis of ra-*

- tionalization processes in history. In *The American Journal of Sociology*. Vol.85. No.85-Side.1145-1179
- Larsen, Øjvind (2000). *Moderne Refleksiv Ledelse*. I *Dansk Sociologi* 4/99.
- Lewis, Michael (2004). *Moneyball*. W.W Norton & Company. New York.
- Lyotard, Jean-François (1984). **The Postmodern Condition**. Manchester University Press.
- Smart, Barry (2005). *The Sport Star – modern sport and the cultural economy of sporting celebrity*. Sage Publication. London.
- Rosentraub, Mark (2004). Private control of civic asset: The winners and losers from North America's experience with four major leagues for professional team sport. In Trevor Slack (2004): *The commercialization of sport*. Routledge. London.
- Storm, Rasmus K & Brandt, Henrik H (red) (2010). *Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi – mellem forening og forretning. Imagination – Samfundslitteratur*, Frederiksberg.
- Trenberth, Linda, Hassan, David (2012). *Managing Sport Business – an introduction*. Routledge. London
- Thyssen, Ole (1997). *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal, København
- Wagg, Stephen, Brick, Carlton m.fl. (2009). *Key Concepts in Sports Studies*. Sage Publication, London.
- Wagner, Peter (1994). *A sociology of modernity*. Routledge. London.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. J.C.B Mohr Tubingen. Tyskland.
- Warnke, Georgia (1995): *Communicative rationality and cultural values*. In Stephen K White (editor): *Habermas*. Cambridge University Press. 1995.
- Wolfe, Richard, Wrigth, Patick M, Smart, Denis L (2006): *Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story*. In *Human Resource Management*. Spring. Vol.45.No.1.Pp 11-145.

NOTER

- 1 David Grabiner: *The Sabermetric Manifesto* er kun at finde i journalisten Sean Lahman baseball arkiv Seanlahman.com <http://seanlahman.com/baseball-archive/sabermetrics/sabermetric-manifesto/>
- 2 Golf er f.eks. en af de sportsgrene, hvor også den professionelle golf hviler på denne "social club" og sports management filosofi samt organisations type
- 3 Ligesom inden for rugby, Cricket og Atletik – se Crosset & Humes (2012)
- 4 Ligesom i Danmark, hvor Dansk Boldspil Union blev etableret i 1889
- 5 Inden for College sport og golf lever det britiske sports systemet stadig videre i USA den dag i dag
- 6 Om denne udvikling se f.eks. Giddens (1997), Bauman (2000), Beck (2001), Lyotard (1984) og Wagner(1994).
- 7 Se .feks.Storm:2010 om professionaliseringens udvikling i kap.2
- 8 Giddens (1997) taler om "senmodernitet", Bauman (2000) om "flydende modernitet", Beck (2001) om "risikosamfundet", Lyotard (1984) om det "postmoderne samfund" og Wagner(1994) om den "udvidede liberale modernitet"
- 9 En udvikling som også ses i mediernes brug af f.eks. eksperter, som offentligt diskuterer og kritisk forholder sig til sports lederes beslutninger, viden, statistikker, strategier m.m. (se f.eks. Christiansen 2002)