

STERBENZ Tamás

VÁLOGATOTT MENEDZSMENTPROBLÉMÁK - STRATÉGIA A MAGYAR NŐI KOSÁRLABDA-VÁLOGATOTTNÁL

A kosárlabda a világ legnépszerűbb sportágai közé tartozik. Magyarország ebben a tekintetben nem jelent kivételt, abban viszont igen, hogy a női szakág elismertsége, üzleti fontossága a férfiével vetekszik. A magyar professzionális csapatok a nemzetközi kupákban sikeresen szerepelnek, a hazai mérkőzések sok nézőt vonzanak, a média szívesen és gyakran tudósít az eseményekről, s ezért a szponzorok is jó üzleti lehetőséget látnak a női kosárlabdában. Azonban a rózsaszínű kép megváltozik, ha a felnőtt válogatott működésére összpontosítunk. A nemzeti csapat szereplését állandó viták kísérik, a sikeresség meg sem közelíti a klubcsapatokét. Az alábbi írás ezért megkísérli a válogatott csapat menedzsmentjét érintő problémák elemzését, s javaslatokat fogalmaz meg a követendő stratégia kidolgozására.

A csapatsportok modern képződmények. Fejlődésük hőskora a XIX. század második felére tehető, amikor is az Egyesült Államokat az egyenlőség, a demokrácia, a szabályok uralmának eszménye vezérelte. Lásuk miként kötődnek ezek a folyamatok a csapatsportok elterjedéséhez!

A sportpályán az uniformisba öltözött játékosok között nincs társadalmi különbség, a pályán zajló események mindenki számára láthatóak és érthetőek, illetve a mérkőzések végén egyértelmű eredmény keletkezik¹. Ezek a hétköznapi élettől eltérő jellemzők már a XIX. századtól egyre több embert vonzottak a sportpályákra, illetve a nézőterekre. Mivel a növekvő városokban a szabadidő eltöltése mind gyakrabban sportesemények látogatását jelentette, kialakult a professzionális sport szervezetrendszere. A tömegszórakoztatásra specializált vállalkozások a technológiai fejlődés adta lehetőségeket kiaknázva (vasút, telefon, úthálózat stb.) megalakították az első professzionális ligákat, s kooperálva más iparágak vállalataival (média, turizmus stb.) lerakták a hosszú távú fejlődés alapjait.²

A csapatsportok a szórakoztatás mellett a nevelésben is fontos szerephez jutottak, hiszen gyakorlásuk

közben az ügyesség és az erőnlét mellett a diákok együttműködési készsége is kiválóan fejleszthető. Amerikában a kialakuló középiskolai és egyetemi versenyrendszer a professzionális sportolók utánpótlása mellett segítette a szurkolói utánpótlás megteremtését is, hiszen akik korábban játszottak egy csapatjátékot, azok nagy valószínűséggel nyomon követték szeretett sportjukat felnőtt korukban is.

A kosárlabda és a menedzsment

A kosárlabda azon kevés sportág közé tartozik, amelynek ismerjük a születését. 1891-ben a Massachusetts-i Springfieldben oktatási céllal találta ki a játékot James Naismith. Menedzsment szempontból a kosárlabda a leginnovatívabb sportágnak számít, hiszen azóta szinte csak a tíz láb magasan (305 cm) található kosár maradt meg eredeti helyén és formájában. Az innováció a kosárlabda fontos versenyelőnye, mivel a játékszabályok folyamatos fejlesztése segíti a sportágot abban, hogy a nézők és a média változó igényeit kielégítse.

A modern játékban a posztindusztriális kor követelményeinek megfelelően öt játékos rugalmas struktúrá-

ban működik együtt. Habár a kosárlabdában is vannak posztok („munkakörök”), ezek a játék folyamatossága miatt jobban elmosódnak, mint a hasonló csapatsportokban.

A mérkőzés alatt felmerülő problémákat a pályán lévő játékosoknak általában önállóan, gyorsan, felsőbb utasítás (edzői tanács) nélkül kell megoldaniuk, s ebben nagy szerepe van a spontán koordinációnak.³

A kosárlabda innovációs képességét bizonyítja azoknak az intézményeknek (fizetési sapka, draft stb.) a kidolgozása, amelyek az iparág stabilitását, a „dollárárverés”⁴-hez hasonló túllicitálás elkerülését és az esélyek kiegyenlítését biztosítják⁵. Az NBA az 1980-as évektől kezdve az információs forradalom vívmányait és új marketingmódszereket alkalmazva az első globális liga lett annak ellenére, hogy bajnoki mérkőzései csak Észak-Amerikára korlátozódnak⁶.

A magyar problémák

Magyarországon a válogatott csapatokat az országos szövetségek működtetik⁷. Bár a játékosok zöme professzionális, magát a válogatott csapatot nem lehet a klubcsapatokhoz hasonlóan, az üzleti hasznosság paradigmája alapján szervezni, hanem el kell fogadni, hogy a válogatott csapatok, bár az élsportot jelentik és professzionális sportolók szerepelnek bennük, társadalmi hasznossággal is bírnak⁸. Az állami szerepvállalás az élsportban egyre csökken, ami a válogatottak finanszírozásában komoly gondokat okoz.

Kosárlabdában a válogatott versenyek főleg a nyári bajnoki szünetekre korlátozódnak, szezon közben a válogatott szereplésére a klubérdekek sérülése nélkül nincs lehetőség. Habár a válogatott nemzetközi eredményessége érdeke a vezető kluboknak is, rövid távon a szereplők a szezon közben megszokott versengő stratégiát követik egymással szemben, s a válogatott a „közlegelők tragédiájának”⁹ megfelelően hanyatlik. A bizalom, az együttműködés kialakulásához vezető hosszabb távú gondolkodás az ismételt játékok elmélete alapján nem elképzelhetetlen, de a megszokottól eltérő feltételeket és menedzsmentmódszereket igényel.¹⁰

A válogatottban a professzionális sportolók költségtérítés ellenében sportolnak. Mivel az Egyesült Államokban nyáron rendezik a női professzionális kosárlabda ligát (WNBA), azok a játékosok, akiket szerződéssel várnak a tengeren túl is, nagy használdozat költséggel (opportunity cost) kalkulálnak. A váloga-

tottban való szereplés kockázatát is jelent a sportolóknak, hiszen az esetleges sérülés miatt klubcsapataikban komoly bevételektől eshetnek el. A sportbiztosítások ügye sok vitát szült a játékosok, az ügynökök, a klubok és a szövetség között, s ez, a média gyakran bulvárszintű közvetítése miatt, sokat rontott a válogatottról kialakult képen. A kevés mérkőzés, a nem rendszeres (vagy ha rendszeres, akkor negatív) médiamegjelenés a potenciális szponzorokat távol tartja a szövetségtől, ezzel nehezíti a csökkenő költségvetési támogatások pótlási lehetőségét.

A stakeholder-menedzsment

A kontingencia elmélet szerint nem létezik általános érvényű, hatékony szervezeti struktúra, azt mindig a környezeti feltételekhez kell igazítani. Mivel a magyar sport az utóbbi évtizedekben folyamatos változásokon megy keresztül, illetve a piaci környezet maga is állandó változások tere, ezért olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely hatékony választ jelent a dinamikus környezet kihívásaira. Burns és Stalker kutatásai alapján az ilyen, „organikus” szervezetet a következők jellemzik:

- nagy szélességi tagozódás,
- kevés hierarchiaszint,
- csekély méretű formális szabályozás,
- a döntések alacsony fokú centralizáltsága,
- a szakmai hozzáértés fontossága,
- a munkatársak között viszonylag kis kvalifikációs eltérések.¹¹

A kontingencia elmélet mellett a stakeholder-menedzsment megállapításai segítenek megérteni egy olyan szervezet működését, mint a kosárlabda-válogatott. Stakeholder, vagyis érintett a válogatott működésében minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja annak célmegvalósítását, vagy abban érintve van. Az érintetteket két dimenzió alapján elemezhetjük, lássuk ezeket, illetve ezek lehetséges formáit:

1. hatalom: szavazati /gazdasági/ politikai,
2. érdekelttség: tulajdonosi /piaci/ befolyásolási (kibic).¹²

A legfontosabb érintetteket érdekelttségük és hatalmuk szerint az 1. táblázat mutatja be.

A klasszikus menedzserszemlélettel szemben a stakeholder-menedzsment megpróbálja anticipálni az érintettek problémáit és igyekszik azokra a szervezeti

1. táblázat

A kosárlabda stakeholderei érdekeltségük és hatalmi pozíciójuk

Érintett	Érdekeltség	Hatalom
Szövetség	tulajdonosi	szavazati
Klubok	piaci	politikai
Liga	piaci	politikai
Állam	tulajdonosi – kibic	gazdasági – politikai
Játékosok	piaci	szavazati
Szakemberek	piaci	szavazati
Ügynökök	piaci	gazdasági – politikai
Média	kibic	gazdasági – politikai
Szponzorok	piaci	gazdasági
Szurkolók	kibic	politikai

stratégiában választ adni. Ehhez elengedhetetlen az állandó interakció minden érintett csoporttal, hatalomra és érdekeltségre való tekintet nélkül. A rendszeres kommunikáció megteremtheti az önkéntes együttműködésre való készséget, ami elengedhetetlen a rövid távú érdekek meghaladása érdekében.

A stratégia

A kosárlabda-válogatott menedzsmentstratégiájában tükröződnie kell mind a sportág sajátosságainak, mind a változó környezet kihívásainak. Az eddig bemutatott hasonlóságok mellett (innováció, spontán koordináció, rugalmas struktúra) a következők a megvalósítandó stratégia alapkövetelményei:

- a szétszórt, tacit tudás integrálása,¹³
- az elkötelezettség, az együttműködés megteremtése,
- rugalmas, hálózati struktúra kialakítása,
- piaci és etikai koordináció,
- anticipáció.

A kosárlabdátudás olyan elemeket hordoz magában, amelyek hallgatolagosak, explicit formákba nem önthetőek. A menedzsment szempontjából ezek integrálása külön feladatot jelent, hiszen hagyományos módon és hirtelen nem vonhatók be a szervezeti teljesítménybe. A hallgatolagos tudáselemek közül kiemelt fontosságú a játékhöz szükséges készségek fejlesztése, illetve a közös játék, a spontán koordináció kialakítása.¹⁴ Az ilyen tudástípus kizárólag személyek közötti közvetlen interakcióban terjed, ezért az informális szféra fontossága és a közös edzésekkel-mérkőzésekkel töltött idő, mind-mind potenciális versenyelőny-forrás lehet.

Az együttműködés kialakításához szükséges a válogatott működtetésében részt vevő valamennyi szereplő hiteles elköteleződése. A kooperáló stratégiák egyensúlyhoz vezethetnek, hiszen az érintettek száma nem túl nagy és az együttműködés hosszú távra szólhat. Az esetleges sikerek erősíthetik az érintettek egymás felé irányuló bizalmát, s könnyen felismerhetővé tehetik a nyer-nyer (win-win) szituációkat.

A válogatottat működtető szervezet struktúrájának képesnek kell lennie a magyar kosárlabdában fellelhető értékek bevonására. Az információk és a tudás kölcsönös cseréje olyan nyitott rendszerben történhet csak, ahol az érintettek rugalmas hálózatot alkotva érhetnek el szinergikus hatást¹⁵. Egy ilyen hálózatban az évtizedekig uralkodó bürokratikus koordinációt nemcsak a piaci, hanem a reciprocitáson alapuló etikai koordináció is felválthatja.

A kosárlabda-válogatott sajátos helyet foglal el a sportéletben. Az élsportozóhoz tartozik, de nem érthetjük meg az üzleti hasznosság paradigmája által. Sikeres sportág szereplői működtetik, de mégsem találja helyét a változó világban.

A sportágból adódó jellegzetességek, a környezet folyamatos változása szükségessé teszi a menedzsmentstratégia állandó megújítását, ami a sportbeli sikerek alapjául szolgálhat. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kosárlabda mindig megfelelt a kor kihívásainak. A női kosárlabda-válogatott előtt ugyanez a feladat áll, amelyhez az írás segítségével próbált adni.

Felhasznált irodalom

- András Krisztina (2004): A hivatásos labdarúgás piaci. Vezetéstudomány, különszám
- Barabási Albert-László (2003): Behálózva: A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest
- Berman, Shawn L. – Down, Jonathan – Hill, Charles W. (2002): Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the NBA. *Academy of Management Journal*, Vol 45, No 1, 13-31.o.
- Camerer, Colin F. – Weber, Roberto A. (1999): The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 39, 59-82.o.
- Dixit, Avinash – Skeath, Susan (2004): *Games of Strategy*. Norton, New York-London
- Fizel, John L. – D'itri, Michael (1996): Estimating Managerial Efficiency: The Case of College Basketball Coaches. *Journal of Sport Management*, 10, 435-445.o.
- Fukuyama, Francis (1997): *Bizalom*. Európa, Budapest
- Freeman, Eduard R. (1993): Stakeholder-menedzsment (in: BKE: A vállalat és működése: Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához. Aula, Budapest)

- Kieser, Alfred (szerk.) (1995):* Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000):* A posztmodern vállalat: Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. OM, Budapest
- Kozna Miklós – Nagy Tamás (2003):* Nagy pénz – kis foci, avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 6. 30-40.o.
- Krzyzewski, Mike (2001):* *Leading With the Heart: Successful Strategies for Basketball, Business and Life.* Warner Books, New York
- LaFeber, Walter (1999):* Michael Jordan and the New Global Capitalism. Norton, New York-London
- Mandelbaum, Michael (2004):* The Meaning of Sports: Why Americans Watch Baseball, Football and Basketball and What They See When They Do. PublicAffairs, New York
- Mérő László (1996):* Mindenki másképp egyforma: A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája, Tericum, Budapest
- Miller, Gary J. (2002):* Menedzserdilemmák: A hierarchia politikai gazdaságtana, Aula-Széchenyi István Szakkolégium, Budapest
- Parks-Quaterman (2003):* Contemporary sport management. Human Kinetics, Leeds
- Polányi Mihály (1996):* Személyes tudás. Atlantisz, Budapest
- Polányi Mihály (1992):* Tudomány és ember: Három tanulmány. Argumentum, Budapest
- Sárközy Tamás (2004):* Sportjog: A 2004-es sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC, Budapest
- Smith, Dean – Bell, Gerald D. – Kilgo, John (2004):* The Carolina Way: Leadership Lessons from a Life in Coaching. Penguin, New York
- Staw, Barry M. – Hoang, Ha (1995):* Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. *Administrative Science Quarterly*, 40, 474-494. o.
- Sterbenz Tamás (2003):* Sportmenedzseri döntések. *Vezetéstudomány*, 6. 25-30.o.

- Szabados Gábor (2003):* Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, 9. 32-43.o.
- Wright, Patrick M. – Smart, Dennis L. – McMahan, Gary C. (1995):* Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, Vol.38. No. 4. 1052-1074.o.
- Zoltayné Paprika Zita (2002):* Döntéselmélet. Alinea, Budapest

Lábjegyzetek

- 1 Mandelbaum 17. o.
- 2 Az első teljesen professzionális baseball csapat a Cincinnati Red Stockings 1869-ben, a profiligát 1871-ben indult (Parks – Quaterman 43. o.).
- 3 Az edzői munka és a menedzsment hasonlóságáról ld. Krzyzewski és Smith munkáit.
- 4 Shubik (ld. Mérő 11. o.)
- 5 Sterbenz 27. o.
- 6 LaFeber 80. o.
- 7 Bővebben ld. Sárközy 222-225. o.
- 8 Az üzleti és társadalmi hasznosságról ld. Kozma és Nagy tanulmányát.
- 9 Mérő 55. o.
- 10 Ld. Fukuyama és Miller műveit.
- 11 ld. Kieser 213. o.
- 12 Freeman 84. o.
- 13 ld. Polányi Mihály művei.
- 14 A tacit tudásról, mint lehetséges versenyelőnyforrásról a kosárlabdában ld. Berman-Down-Hill tanulmányát.
- 15 Kocsis-Szabó 219. o.