

Kandidatafhandling
Cand.merc.(jur.)
5. december 2011

Trænerkontrakter i den danske Superliga

Anvendelsen af tidsbestemte, frem for tidsubestemte, kontrakter og deres efficiens

Udarbejdet af:
Stefan Emil Søltøft

Vejledere:
Peter Møgelvang-Hansen og Henrik Lando

English Summary

Time determinate contracts are customary, when hiring coaches in the Danish league of football, the “Superligaen”. This is different from rest of the Danish business world, including other groups of salaried employees covered by the Danish law the “Funktionærloven”. Among these groups, mostly indeterminate contracts are used.

This thesis analyses, why time determinate contracts are preferred by clubs and coaches, and whether this is Pareto-efficient or not. In order to analyse the contractual parties’ choice, the thesis sets three hypotheses. Considering the question of efficiency, the Coase-theorem is assumed, just as mutual compensation, between club and coach. To understand the motives, which are crucial when signing and terminating a contract, interviews have been conducted. The most important differences between the two types of contracts are especially termination, protection against firing by sign-off fee, and the coach’s risk of human capital loss. Time determinate contracts provide the coach a higher protection against firing than indeterminate contracts. To analyse this, a parallel to CEO’s golden parachutes is drawn. This parallel helps to clarify if it is an efficient risk allocation, and whether time determinate contracts fit the principle of efficient breach of contract. Besides that the parties’ risk aversion and potential moral hazard behaviour are defined.

It is stated that hiring on time determinate contracts signals a strong contractual bond, associated with loyalty and trust. This supports the coach in his daily work and relieves pressure from the Media. Time determinate contracts have a decreasing protection, unlike the indeterminate contracts. This is an advantage when hiring a football coach because they need protection to a higher extent in the early course of a contract. This is a result of the fact that implementing a game concept and structuring the squad, takes time. Just as in the English and German league, the scape goat-syndrome can occur in the “Superligaen”, but different from those it cannot be categorized as a problem at the moment. The high protection of the coach implemented in time determinate contracts prevents this. On the time of agreement, the Sports Director commits himself not to cause scape goating later in the period and as compensation to that, the coach is willing to accept a lower salary.

As stated above, the three hypotheses list a number of reasons why the time determinate contract is preferred to the indeterminate contract. Furthermore it is concluded that the time terminated contract is proved to be an expression of principle of efficient breach of contract, efficient risk allocation and successfully preventing moral hazard behaviour by both parties. This improves that it is the Pareto-efficient contract, and that the Coase-theorem is current.

Indholdsfortegnelse

1. AFHANDLINGENS PROBLEMFELT, METODE OG BEGREBSDEFINITIONER	5
1.1 Indledning.....	5
1.2 Problemfelt	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Afgrænsning og præsentation af hypoteser	7
1.4.1 Efficiens	8
1.4.2 Hypotese 1 – Mediepresset omkring superligaklubberne er så stort, at chefrænere har behov for signalværdi og beskyttelse mod fyring.....	8
1.4.3 Hypotese 2 – Det kræver tid for nye trænere at skabe resultater, hvilket giver øget behov for beskyttelse af træneren, særligt i begyndelsen af ansættelsesperioden.....	9
1.4.4 Hypotese 3 – ”Scape goat” giver behov for beskyttelse af trænere og forpligtelse af sportsdirektører.....	9
1.5 To kontrakttyper	9
1.5.1 Interviews af sportsdirektører og træner	10
1.5.2 Indsigt i chefrænerkontrakt	11
1.6 Metode	11
1.6.1 Retsdogmatisk metode	12
1.6.2 Erhvervsjuridisk metode	12
1.6.3 Økonomisk metode	13
1.7 Begrebsdefinitioner.....	13
1.7.1 Juridiske begreber	13
1.7.1.1 Opsigelse	14
1.7.1.2 Fritstilling	14
1.7.1.3 Bringe til ophør	15
1.7.2 Definition af ansættelsens opsigelighed.....	16
1.7.2.1 Tidsbestemt ansættelse	16
1.7.2.2 Tidsubestemt ansættelse	16
1.7.3 Økonomiske begreber	17
1.7.3.1 Risikoaversion	17
1.7.3.2 Scape Goating	17
1.8 Aktører og handlinger	18
1.8.1 Figur 1: Aktørers mål og handlinger	19
1.8.2 Figur 2: Tidslinje for aktørers handlinger	20
2. TEORI OG EMPIRI	22
2.1 Superligatræneres funktionærstatus.....	22
2.2 Funktionærlovens præceptivitet.....	23
2.3 Trænerens krav under fritstillingen.....	24
2.4 Trænerens loyalitetsforpligtelse og tabsbegrænsningspligt.....	25
2.4.1 Kan en fyring være økonomisk fordelagtig for træneren?	28

2.4.2 Træneres moral hazard-fristelse	30
2.5 Hypotese 1 - Empiri	32
2.5.1 Tabel 1: Mediedækning af danske klubber.....	33
2.5.2 Tabel 2: Mediedækning i forhold til andre virksomheder	34
2.5.3 Mediedækning og kontrakttype.....	35
2.6 Hypotese 2 - Empiri	37
2.6.1 Udenlandske undersøgelser om ansættelse og afskedigelse af Managers	37
2.6.1.1 <i>Den engelske Premier League og scape goat-syndromet</i>	37
2.6.1.2 <i>Managers' fyring og overlevelse i den tyske Bundesliga</i>	39
2.6.2 Resultater tager tid	40
2.6.3 Anciennitetsprincip	41
2.6.4 Figur 4: Omvendt anciennitet ved tidsbestemte kontrakter.....	42
2.7 Hypotese 3 - Empiri	44
2.7.1 Fyring af danske trænere	44
2.7.2 Tabel 3: Effekt af trænerfyringer	46
2.7.3 Fører trænerfyringer til bedre resultater?	46
2.7.4 Kontrakttypens betydning for scape goat-risiko	48
2.7.5 Figur 5: kontrakttype og trænermatch.....	49
3. SAMMENLIGNING MED DIREKTØRKONTRAKTER	51
3.1 Sammenligning med "gyldent håndtryk" for direktører.....	51
3.1.1 Direktører og trænere	51
3.1.2 Ligheder omkring afskedigelse	52
3.1.3 "Gyldent håndtryk"	52
3.1.4 Sammenligning mellem sign-off fee og "gyldent håndtryk"	54
3.1.5 Klubbers moral hazard fristelse og efficient kontraktbrud.....	55
3.1.6 Hvorfor aftales en sign-off fee's ikke ved kontraktindgåelsen, ligesom gyldne håndtryk?.....	56
3.1.7 Tidsbestemte aftalers sign-off fee	56
3.2 Efficient kontraktbrud og klubbens faldende omkostning ved fyring	57
3.3 Hvorfor vil sportsdirektøren fraskrive sig mulighed for scape goat?	59
3.3.1 Figur 6: Mediepres og scape goat risiko	62
4. ANALYSE OG KONKLUSION.....	63
4.1 Analyse - Hypoteser	63
4.1.1 Hypotese 1:	63
4.1.2 Hypotese 2	66
4.1.3 Hypotese 3	68
4.1.3.1 <i>Foretager danske klubber bedre fyringer end klubberne i England og Tyskland?</i>	68
4.1.3.2 <i>Hvorfor øget mediepres ved tidsbestemte aftaler?</i>	69
4.1.3.3 <i>Sammenfatning hypotese 3</i>	71
4.2 Analyse – Tidsbestemte kontraktters efficiens.....	71
4.2.1 Incitament til begge parter i indbyrdes forhold	71
4.2.2 Analyse af risikoallokering i kontrakttyper	72
4.2.3 Figur 7: Allokering af tab ved fyring	73
4.3 Konklusion	77

LITTERATUR OG KILDEFORTEGNELSE	79
Bøger:.....	79
Artikler:.....	81
Love:	82
Domme:.....	82

Denne afhandling omhandler ansættelseskontrakter for cheftrænere i den danske Superliga. Den tager udgangspunkt i dels en juridisk og dels en økonomisk vinkel og analyserer, hvorvidt det er optimalt, at trænere ansættes på tidsbestemte kontrakter samt baggrunden for, hvorfor klubber og trænere foretrækker denne type kontrakt.

1. Afhandlingens problemfelt, metode og begrebsdefinitioner

I afsnit 1 forklares afhandlingens problemfelt og den overordnede problemformulering. I forlængelse heraf opstilles tre hypoteser, der vil fungere som afhandlingens analytiske omdrejningspunkt. Desuden redegøres der i afsnittene om ”To kontrakttyper” og ”Metode” for, afhandlingens opbygning, herunder på hvilken baggrund dele af empirien er indhentet, samt de metoder der benyttes i afhandlingen.

1.1 Indledning

Trænerne i den danske Superliga er begrænset til ansættelse i de 12 klubber, med 2 udskiftninger per sæson, ligesom de potentielle trænere udgøres af en forholdsvist begrænset skare af mennesker. Flere Superligatrænere har, gennem karrieren, været både ansat og fyret i flere forskellige af klubberne i ligaen, hvilket må siges at være forskelligt fra de fleste andre erhverv på det danske arbejdsmarked.

Der er, ved ansættelse af cheftrænere i den danske Superliga, kutyme for ansættelseskontrakter af tidsbestemt karakter. Trænerne ansættes for en given periode indenfor hvilken, aftalen er uopsigelig for både klub og træner. Dette er forskelligt fra, hvad der er almindeligt i mange andre brancher og stillinger. Der har begge parter ganske vist en vis sikkerhed i form af opsigelsesvarsel, men samtidig holdes muligheden for at ende ansættelsen, åben for begge parter. Dette sikrer en fleksibilitet i ansættelsen, som unægtelig er indskrænket ved tidsbestemte ansættelser.

Tidsbestemte ansættelser benyttes ligeledes, ved ansættelse af de professionelle fodboldspillere. Set fra virksomhedens synspunkt er dette hensigtsmæssigt, idet spillerne, i høj grad, fungerer som et aktiv for klubben med mulighed for videresalg eller udlejning. Derfor er det af stor betydning for klubberne, kontraktligt, at sikre sig spilleren, og dermed muligheden for indtægt ved et eventuelt videresalg. Det samme gør sig dog ikke gældende for trænere. De anses ikke på samme måde som et salgsobjekt og

handles ikke i lige så høj grad for store overgangssummer, hvorfor baggrunden for kontraktformen må være en anden. På trods af tidsbestemte ansættelser ses det, endog meget ofte, at ansættelsen ophører før tid, og at især klubberne fyrer trænerne før ansættelsens udløb, for i stedet, at ansætte en anden person i stillingen, med umiddelbar virkning. Klub og træner knytter således stærke kontraktlige bånd, vel vidende at ansættelsesforholdet i mange tilfælde alligevel brydes, og at træneren fyres med dags varsel.¹

1.2 Problemfelt

Tidsbestemte kontrakter har, som nævnt, form af uopsigelighed for begge parter i den tidsbestemte periode. Ved afskedigelse af træneren og eventuel ansættelse af en ny person i stillingen kan kontrakten derfor ikke umiddelbart bringes til ophør, med mindre begge parter indvilger deri. Der kan derfor forekomme en situation, hvor træneren ikke ønskes benyttet i klubben men stadig er på kontrakt, og derfor har ret til udbetaling af løn med mere. Klubben vil derfor skulle bære omkostningen til løn, samt opfylde andre forhold i kontrakten indtil denne udløber, eller indtil træneren selv ønsker at blive løst fra sine forpligtelser. Dette vil typisk forekomme i de tilfælde, hvor træneren har fundet anden beskæftigelse.

I mange tilfælde indgås et kompromis. Det kan være en såkaldt sign-off fee, hvor klubben betaler træneren en kompensation for at slippe ud af sine kontraktforpligtelser. Dette vil være i klubbens interesse, da det kan reducere virksomhedens omkostninger, ligesom træneren kan have fordel af at slippe ud af sine forpligtelser til klubben.

Der er eksempler på, at enkelte klubber har benyttet sig af at ansætte cheftrænere på tidsbestemte kontrakter². De præcise kontraktforhold i disse ansættelser kendes ikke, men som kontrakttype er den mere lig, det man ser i andre brancher på det danske arbejdsmarked, for eksempel i funktionæransættelser. Hvilken kontrakttype, der udformes til det enkelte eksempel, må bero på interesserne hos de involverede parter. Optikken i denne afhandling er de direkte involverede parter i

¹ Sperling, Joachim. Side 67.

² Cheftrænere har været ansat på tidsbestemte kontrakter i Superligaklubber i følgende tilfælde:

Troels Bech i Esbjerg F. B. i 2005. Kilde: <http://tipsbladet.dk/nyhed/generelle/troels-bech-ansat-som-funktionaer> (Adgang d. 23/9-2011)

Ove Pedersen i AGF i 2008. Kilde: <http://tipsbladet.dk/nyhed/dansk/avis-erik-rasmussen-til-agf> (Adgang d. 23/9.2011)

relationen, arbejdsgiver og arbejdstager, repræsenteret ved henholdsvis klub og cheftræner, der under forhandlingerne navigerer i et juridisk og økonomisk samspil.

1.3 Problemformulering

Hvilke forhold kan forklare, at der anvendes en tidsbestemt kontraktmodel for cheftrænere, i den danske Superliga i fodbold, i stedet for en tidsubestemt model, og er dette efficient, set fra et kontraktøkonomisk perspektiv?

Afhandlingen analyserer, hvorfor den tidsbestemte kontraktmodel foretrækkes, herunder hvilke forhold der ligger bag parternes beslutning herom. Desuden analyseres det, hvorvidt dette er kontraktøkonomisk efficient, ud fra økonomisk teori og trænerhvervets omstændigheder.

Efficiensen retter sig mod begge parter af kontraktindgåelsen, klubben og træneren. Tilnærmelsen af en efficienslignende tilstand vil naturligvis kun være relevant for praktikere, så længe det kan lade sig gøre inden for gældende ret. Gældende ret vil derfor blive lagt til grund i behandling af problemfeltet og problemformuleringen og benyttes sideløbende med økonomisk teori til analyse og diskussion heraf.

Den tidsbestemte kontraktmodel er forskellig fra, hvad der typisk benyttes i andre brancher, hvorfor det undersøges og testes, hvilke forhold der specielt ligger til grund for det. Dette gøres ud fra de tre nedenstående hypoteser.

1.4 Afgrænsning og præsentation af hypoteser

Denne afhandling afgrænser sig til at omfatte ansættelseskontrakter for cheftrænere i den bedste danske fodboldrække, Superligaen. Herved forstås førsteholdstrænerne i de 12 danske klubber, der har et hold repræsenteret i Superligaen og med den udskiftning, der her forekommer.

Afhandlingen tager udgangspunkt i almindelige forhold, relateret til træneres og klubbens situation. Således vil specielle forhold af økonomisk eller personlig karakter, som klubbens konkurs, træneres sygdom eller dødsfald og lignende, ikke være inkluderet i denne afhandling. Dette på trods af, at de kan tænkes at have betydning for de forskellige kontrakttyper.

1.4.1 Efficiens

Når der i afhandlingens problemformulering benyttes termen ”efficiens”, og når der i øvrigt refereres til denne, må der forstås den Pareto-efficiente tilstand. Pareto-efficiens i et kontraktforhold er karakteriseret ved, at ingen af parterne kan stilles bedre uden, at den anden samtidig stilles dårligere. Hertil må tilføjes, at parterne kompenserer hinanden indbyrdes, således at de vil gå fra en Kaldor-Hicks-efficient aftale, til den Pareto-efficiente aftale.

Ifølge Coase-teoremet, der antager, at parterne, klub og træner, er rationelle, at ejendomsretterne håndhæves samt, at der ikke foreligger transaktionsomkostninger, vil parterne indgå den, for kontraktforholdet, Pareto-efficiente aftale.

Med Coase-teoremet i betragtning må det derfor forventes, at den tidsbestemte kontraktmodel er udtryk for den Pareto-efficiente tilstand, da den benyttes i branchen. Hvis ikke dette er tilfældet, må Coases antagelser lægges til grund. Her i afhandlingen ses der bort fra Coases antagelse om håndhævelse af ejendomsrettigheder, da det ligger i selve metodiske brug af retsdogmatikken³, at den gældende ret håndhæves, herunder også ejendomsrettigheder.

1.4.2 Hypotese 1 – Mediepresset omkring superligaklubberne er så stort, at chefrænere har behov for signalværdi og beskyttelse mod fyring.

Mediernes dækning af dansk professionel fodbold, og omgivelsernes pres i øvrigt, er så stort i forhold til andre brancher, at der er behov for at skabe ro omkring nøglepositioner i klubberne, herunder chefræneren. Med en tidsbestemt kontrakt sender parterne et signal om gensidig tillid, hvilket vil lette mediernes pres for fyring i forbindelse med manglende resultater. Desuden ved træneren, at han har klubbens fulde opbakning, også i tider med svingende resultater.

Samtidig er der risiko for, at høj og kritisk mediedækning kan være medvirkende til, at presse klubberne til en uhensigtsmæssig fyringsrate, hvilket den tidsbestemte kontraktmodel modvirker.

Tidsbestemte trænerkontrakter udformes således for, at modvirke negative effekter, af et stort mediepres på både klub og træner.

³ Se afsnit om ”1.6.1 Retsdogmatisk metode”, side 12.

1.4.3 Hypotese 2 – Det kræver tid for nye trænere at skabe resultater, hvilket giver øget behov for beskyttelse af træneren, særligt i begyndelsen af ansættelsesperioden.

Trænerne forsøger, med den tidsbestemte kontraktmodel, at sikre sig længere tid i ansættelsen til at skabe resultater. Trænere og klubber ved, at det kræver tid at implementere nye idéer i en klub, og at resultaterne ofte først viser sig på længere sigt. En tidsbestemt kontrakt giver, med sin udformning, stor beskyttelse i begyndelsen af ansættelsen, hvilket giver træneren tid og sikkerhed til at tænke langsigtet og tilrettelægge en strategi, der strækker sig flere sæsoner frem.

1.4.4 Hypotese 3 – ”Scape goat”⁴ giver behov for beskyttelse af trænere og forpligtelse af sportsdirektører.

Ved at indgå en tidsbestemt kontrakt bliver det dyrere for klubben at skille sig af med træneren. Derved vil sportsdirektøren kun effektuere en fyring i de situationer, hvor han er helt sikker på, at det er det rigtige at gøre og være mindre tilbøjelig til at bukke under for scape goat-fristelsen. Det er i både klub og træners interesse, at den tidsbestemte kontrakt modvirker fyringer i tilfælde, hvor det ikke er sikkert, om årsagen til manglende succes ligger hos træneren eller andet sted i klubbens organisation. Sportsdirektørerne påvirker sig selv til ikke at ligge under for scape goat-fristelsen, fordi fyringsadgangen er omkostningskrævende.

1.5 To kontrakttyper

For at teste og analysere hvilken kontrakttype, der er kontraktøkonomisk optimal, vil jeg sætte to alternativer over for hinanden. I stedet for en tidsbestemt aftale kunne parterne indgå en aftale på ubestemt tid. En sådan kontrakt kan udformes med opsigelsesvarsler som de, der kendes i Funktionærloven, eller forlængede i forhold dertil. Denne model er den mest benyttede ved ansættelse af funktionærer på det danske arbejdsmarked i øvrigt. Den har desuden været afprøvet og benyttet ved enkelte tidligere ansættelser af cheftrænere i den danske Superliga. Herunder lokaliseres henholdsvis fordele og ulemper ved begge kontrakttyper, og disse sammenlignes. Fordele og ulemper analyseres ud fra både arbejdsgiverens og funktionærens perspektiv, det vil sige henholdsvis klubbens og trænerens. Klubberne er, som arbejdsgiveren i kontraktforhandlingen, den største spiller af parterne og må

⁴ For forklaring af begreb se afsnit om ”1.7.3.2 Scape Goating” side 17.

formodes, som oftest, at fungere som koncipist. Dog med et forbehold om, at trænerne absolut også har en betydelig forhandlingsmagt og mulighed for påvirkning af det endelige resultat. Desuden udgøres Superligatrænerne af en forholdsvis lille personkreds, og flere af trænerne har tilhørt branchen i en længere årrække med flere ansættelser til følge, af kortere eller længere varighed. Klubberne vil ved ansættelse af en ny træner typisk ikke have et bredt felt af kvalificerede kandidater og kan være i en akut situation for at besætte posten. Dette må formodes at give en større del af forhandlingsmagten til træneren end det, der typisk er tilfældet i en lignende situation i andre brancher. Ansættelserne bærer således ofte præg af headhunting af arbejdstageren, hvilket skaber større jævnbyrdighed mellem parterne, når det kommer til forhandling og fastholdelse af krav i det fremtidige ansættelsesforhold.

Ifølge Coase teoremet⁵ vil det være uafhængigt af forhandlingsmagten, hvilken kontraktmodel der, i sidste ende, vælges og udarbejdes. Er parterne rationelle, vil de blive enige om den model, der giver den størst mulige vinding. Uanset om der underskrives en ansættelseskontrakt for en tidsbestemt eller en tidsubestemt periode, vil forhandlingsmagten have indflydelse på aftalens udformning.

Da både klub og træner har indflydelse på resultatet, vil behandlingen af de kontraktrelaterede forhold tage udgangspunkt i begge parter fordele og ulemper ved de to kontrakttyper. Ligeledes vurderes en optimering af kontraktforholdet, og en eventuel begrænsning af moral hazard⁶, til at være fælles vinding.

Hvis én kontraktmodel, frem for en anden, kan sikre en større forhandlingspulje, vil det være fordelagtigt for begge parter, da de kan kompensere hinanden indbyrdes. Et sådant scenarie kan i givet fald også gøre sig gældende, selvom denne kontrakttype, ved første indskydelse, kan virke mindre fordelagtig for den ene eller den anden part. En begrænsning af spild ved moral hazard, vil lede til større samlet gevinst. Ved forhandling mellem rationelt tænkende agenter, vil et sådant scenarie kunne ses som en optimering af processen og derfor, til enhver tid, være at foretrække for begge parter, set fra en kontraktøkonomisk vinkel.

1.5.1 Interviews af sportsdirektører og træner

For at skabe forståelse for de overvejelser, praktikere gør sig i deres arbejde i branchen, er der

⁵ Teorem fremsat af Ronald Coase.

⁶ For forklaring af begreberne omkring henholdsvis klubbernes og træneres moral hazard, se afsnit om ”2.4.2 Træneres moral hazard-fristelse” side 30 og afsnit om ”3.1.5 Klubbers moral hazard fristelse og efficient kontraktbrud” side 55.

gennemført interviews af to sportsdirektører og en cheftræner fra forskellige klubber i Superligaen. Interviewene er gennemført via telefon og er foregået dels som spørgsmål til personens synspunkter på valg af kontrakttype, og dels ved mere åbne spørgsmål og diskussioner vedrørende andre af afhandlingens centrale emner. Dette har medvirket til at skabe forståelse for deres synspunkter relateret til afhandlingens hypoteser og problemstillinger, hvilket har bidraget til at teste de antagelser teorien har om agenternes adfærdsmønstre⁷. Interviewene er desuden anvendt til at klarlægge de overvejelser, henholdsvis sportsdirektører og trænere gør sig, i forskellige beslutningsprocesser omkring kontraktindgåelse og ansættelsers ophør, og på den måde teste validiteten i de fremførte påstande.

Alle tre personer er udvalgt på baggrund af deres store kendskab til branchen og erfaring med situationer, der vedrører ansættelse og afskedigelse af trænere. Ingen af dem har ønsket at medvirke ved navn, og jeg forbeholder mig derfor ret til, at benytte deres udsagn anonymt. De vil blive inddraget i afhandlingens problemstillinger og diskussioner, når dette er relevant og anføres som henholdsvis ”Sportsdirektør A”, ”Sportsdirektør B” og ”Træner C”. Ved benyttelsen af interviewene tages der dog forbehold for, at andre aktører i branchen kan være uenige i de fremførte synspunkter.

1.5.2 Indsigt i cheftrænerkontrakt

Jeg har, gennem udarbejdelsen af afhandlingen, haft indsigt i Superligaklubben AC Horsens’ ansættelseskontrakt for cheftræner Johnny Mølby. Det har givet indsigt i, hvordan en aktuel trænerkontrakt er opbygget og hvilke elementer, der kan være indbefattet i en tidsbestemt kontrakt. AC Horsens har stillet krav om, at kontrakten ikke vedlægges afhandlingen som bilag, og at kontraktens ordlyd og bestemmelser i øvrigt holdes fortroligt. Kontraktindsigten blev givet på betingelse af, at dette overholdes, hvilket naturligvis er efterkommet.

1.6 Metode

Nedenfor følger en forklaring af den metodiske brug gennem afhandlingen. Der inddrages tre metodiske traditioner, juridisk-, erhvervsjuridisk- og økonomisk metode. Disse vil gennem afhandlingen ikke opleves så skarpt adskilte, som i nedenstående beskrivelse, men er for at lette

⁷ For forklaring se ”1.8.1 Figur 1: Aktørers mål og handlinger”, side 19.

overblik og forståelse, her beskrevet hver for sig.

1.6.1 Retsdogmatisk metode

Juridisk benyttes den retsdogmatiske metode, som skal hjælpe med at udlede og fastslå gældende ret på området for afhandlingens problemstilling. Kort sagt, er retsdogmatikken det, at systematisere, beskrive, fortolke og analysere gældende ret indenfor afhandlingens problemstilling. Traditionelt har retsdogmatikken til formål både at beskrive gældende ret og fortolke den, hvilket kan benyttes til løsning af konkrete, juridiske problemstillinger. Dette gøres ved at spørge, hvad gældende ret er på området og herefter besvare det ved hjælp af retskilderne.⁸ Ved en retsdogmatisk fortolkning benyttes de tilstedeværende retskilder i denne rækkefølge: Regulering, retspraksis, retssædvaner og forholdets natur. Efter denne fremgang kan områdets retskilder klarlægges, og den konkrete problemstilling kan besvares på en valid og tilfredsstillende måde.

Den retsdogmatiske metode benyttes hovedsageligt til, i begyndelsen af afhandlingen, at fastslå gældende ret, specielt vedrørende Funktionærlovens anvendelse. Derudfra inddrages den øvrige metode til behandling af problemstillingen. Retsdogmatikken skal fungere som et redskab til at klarlægge de juridiske rammer, der afgrænser området. På den måde fastsættes gældende ret, og det gøres klart, hvilke handlinger og tiltag agenterne kan udføre indenfor det juridisk mulige. Derved indkredses de situationer, der eksempelvis, ud fra den økonomiske teori, ville være fordelagtige for parterne i et ansættelsesforhold, men som ikke er mulige på grund af retlige begrænsninger. Først efter at have bestemt gældende ret, undersøges det hvad der, i henhold til økonomiske teorier og erhvervsjuridisk metodik, kan gøre sig gældende i problemstillingen. Retsdogmatikken vil desuden blive anvendt efterhånden som juridiske spørgsmål opstår gennem udviklingen af afhandlingens nærmere analyse.

1.6.2 Erhvervsjuridisk metode

Den overordnede metodiske brug i afhandlingen er den erhvervsjuridiske metode. Gennem en kombination af jura og økonomi vil denne blive benyttet til at øge analysens kompleksitet og behandle problemstillingerne med henblik på, hvad der er økonomisk fordelagtigt og samtidig juridisk muligt. Afhandlingens optik vil, i overensstemmelse med erhvervsjuridisk metode, blive lagt på virksomhedsniveau, omfattende de kontraherende parter, træner og klub, samt øvrige relevante aktører i

⁸ Nielsen, Ruth. Side 28-29.

forholdet, disse imellem.

Erhvervsjuridisk metode arbejder med begrebet problemejer og adskiller sig, på det punkt, fra retsdogmatikken, der ikke beskæftiger sig med aktørforudsætninger. Retsdogmatikken ses dog som et grundelement i den erhvervsjuridiske metode, sammen med økonomiske teorier og modeller.⁹ Den erhvervsjuridiske metode er problemorienteret og fremadrettet og kan, via sin behandling af problemstillinger ud fra en kombination af både økonomiske og juridiske perspektiver, forebygge eventuelle retskonflikter, samt økonomisk optimere parterens ageren og kontraheren, indenfor det juridisk tilladte.

Den erhvervsjuridiske metode findes brugbar i denne afhandling, da problemstillingen er af kontraktøkonomisk art og dermed lægger op til en kombineret juridisk og økonomisk analyse og besvarelse.

1.6.3 Økonomisk metode

Efter, via retsdogmatikken, at have fastsat de juridiske rammer, som agenterne kan handle indenfor, benyttes økonomiske teorier og modeller til, i sammenhæng med den erhvervsjuridiske metode, at analysere problemstillingen nærmere. Denne afhandlings specifikke problemstilling lægger op til en kontraktøkonomisk tilgang til at analysere de to kontraktmodellers udformning ud fra en økonomisk efficiensbetragtning, begrænset til, hvad der samtidig er juridisk muligt. Indgangsvinklen lægges derfor, som nævnt, på virksomhedsniveau, og har til formål at analysere de forskellige kontraktmodeller og muligheder ud fra de implementerede parter og øvrige vedkommende aktørers synspunkter.

1.7 Begrebsdefinitioner

For at undgå misforståelser og forvirring defineres de relevante juridiske og økonomiske begreber og deres anvendelse, i denne afhandling.

1.7.1 Juridiske begreber

I retspraksis benyttes en række forskellige termer for situationer, hvor ansættelsesforholdet på den ene

⁹ Østergaard. Side 280.

eller den anden måde ophører. I daglige tale kan der nemt opstå tvivl om, hvad de egentlige konsekvenser er af en ”fyring” eller ”afskedigelse”, og i den juridiske litteratur, såvel som i retspraksis, benyttes ligeledes forskellige betegnelser for ophør af ansættelsesforhold.¹⁰

1.7.1.1 Opsigelse

Benyttes i de forhold, hvor ansættelsen ønskes afbrudt med de, efter reglerne eller aftalen, gældende opsigelsesvarsler. Ansættelsesforholdet afsluttes ved udløbet af disse varsler, efter ønske fra enten arbejdsgiver eller arbejdstager.¹¹

1.7.1.2 Fritstilling

Under en fritstilling har funktionæren, efter sine rettigheder i Funktionærloven, stadig krav på sine ansættelsessikrede rettigheder, herunder løn. Ved termen fritstilling, skal der i denne afhandling forstås den betegnelse, der benyttes i Funktionærlovens § 3. Det vil sige, at der er tale om en situation, hvor arbejdsgiveren fritager funktionæren for sin arbejdsforpligtelse i opsigelsesperioden. Funktionæren opretholder dog, på trods heraf, sin ret til løn og, så længe han ikke misligholder sine øvrige forpligtelser over for arbejdsgiveren, herunder loyalitetsforpligtelsen.¹² Desuden følger det af § 3, at der skelnes mellem, om funktionæren har op til tre måneders opsigelsesfrist eller længere tid, hvilket må sidestilles med, om der er op til 3 måneder tilbage af en tidsbestemt ansættelse eller der er længere tid. Ved et opsigelsesvarsel eller resttid, af tidsbestemt periode, på indtil tre måneder, er arbejdsgiveren forpligtet til at yde løn indtil opsigelsesdatoen. Som resultat af lovens minimalerstatningsprincip modtager funktionæren løn, opgjort til den dag, han ellers kunne være opsagt, også selvom han skulle opnå anden beskæftigelse inden for den givne periode¹³.

Hvis funktionæren har over tre måneders opsigelsesfrist eller over tre måneder tilbage af en tidsbestemt ansættelse, gælder reglen om minimalerstatning ligeledes. Den sikrer således funktionæren minimum tre måneders løn, og herudover, efter erstatningsansvarsreglerne, dækning af tabet ved fritstillingen.

¹⁰ Andersen, Lars Svenning. Side 589.

¹¹ Andersen, Lars Svenning. Side 589.

¹² For nærmere uddybning af dette, se afsnit om ”2.4 Trænerens loyalitetsforpligtelse og tabsbegrænsningspligt” side 25.

¹³ Dog gælder specielle regler om feriepenge. Da der ikke kan optjenes dobbelte feriepenge, vil funktionæren ikke længere have krav på dette ved sin ”gamle” arbejdsgiver, hvis ny beskæftigelse opnås i perioden.

Det vil sige, at der, hvis ikke funktionæren opnår anden beskæftigelse, stadig gælder en ret til lønudbetaling perioden ud. Hvis funktionæren derimod opnår beskæftigelse i anden ikke konkurrerende virksomhed¹⁴ vil arbejdsgiveren kun skulle betale funktionærens tab. Dette må forstås sådan, at hvis der opnås en lavere løn i det nye job, har funktionæren, udover minimalerstatningen, krav på at få dækket det løntab der er opstået.

En fritstilling kan således finde sted ved såvel tidsbestemt som tidsubestemt ansættelse. I begge tilfælde vil det have betydning, hvornår arbejdsgiveren ellers kunne opsig funktionæren, og om ansættelsesforholdet i øvrigt bringes til ophør.

1.7.1.3 Bringe til ophør

Under fritstillingens forløb eller i det øjeblik, hvor klubben fritstiller træneren, vil parterne i en del tilfælde forhandle en aftale på plads, hvorefter arbejdsforholdet bringes til ophør. Dette vil ofte udmønte sig i en form for kompensation fra klub til træner som dækning for, at denne giver afkald på de kontraktrettigheder, der ellers tilfalder ham under fritstillingens forløb. I en sådan situation kan parterne have forskellige interesser og forhandlingspositioner, som vil indvirke på størrelsen af en eventuel kompensation. Det kunne for eksempel være afgørende, om træneren har udsigt til andet job, hvor lang tid der er tilbage af ansættelsesforløbet, og så videre. Som en fællesbetegnelse for de tilfælde, hvor klubben og træneren, på den ene eller den anden måde, opnår enighed om at frigøre hinanden for de indbyrdes kontraktlige forpligtelser i arbejdsforholdet, benyttes betegnelsen ”at bringe til ophør”. Efter et arbejdsforhold er bragt til ophør, vil parterne derfor, som udgangspunkt, ikke have pligter eller krav over for hinanden. Et forbehold her kunne dog være, som det er kendt i andre brancher, at der er indgået klausul om ansættelse i konkurrerende virksomhed¹⁵. Jævnfør Funktionærlovens § 18 kan parterne indgå aftale om, at funktionærer, der fungerer i en særlig betroet stilling, ikke må tage ansættelse i konkurrerende virksomhed. Sådanne forhold kan selvsagt være begrænsende for funktionærens fremtidige ansættelsesmuligheder, og § 18 supplerer da også bestemmelsen med et krav om kompensation for den periode forpligtelsen gælder.

At ansættelsen bringes til ophør kan ske ved både tidsbestemte og tidsubestemte ansættelser. Der vil, i

¹⁴ Ved ansættelse i konkurrerende virksomhed, vil funktionæren bryde med den almindelige loyalitetsforpligtelse, hvilket giver arbejdsgiveren ret til at stoppe lønudbetalingen.

¹⁵ En konkurrenceklausul vil i træner tilfælde omhandle det at tage ansættelse i konkurrerende virksomhed. Dette vil i praksis betyde, at han ikke kan tage job i en anden superligaklub indenfor klausulens forløb.

sagens natur, være forskel på, en given fritstillingsperiodes varighed, afhængigt af aftalens ordlyd.

1.7.2 Definition af ansættelsens opsigelighed

1.7.2.1 Tidsbestemt ansættelse

Funktionærloven åbner for muligheden til at begrænse adgangen til opsigelse af en ansættelsesaftale. Dette vil i trænergerningen forekomme ved at følge Funktionærlovens § 1 stk. 4, om objektive kriterier for afgrænsning af aftalens forløb. Her må især nævnes, at træneren ansættes for en given periode eller indtil indtræden af en begivenhed, for eksempel afslutningen af en given sæson, hvorunder ansættelsesforholdet er uopsigeligt for begge parter. Hvis klubben, i den aftalte periode, alligevel ikke længere ønsker at gøre brug af træneren, vil der, som udgangspunkt, være tale om en fritstilling, ligesom der på trods af ansættelsens uopsigelighed, er mulighed for forhandling om at frigøre hinanden for indbyrdes forpligtelser.

Der må, efter Funktionærlovens § 21, ikke aftales forhold til ugunst for funktionæren, hvilket også gælder ændrede forhold i opsigelsesvilkårene¹⁶. Dette står dog ikke til hinder for at aftale ansættelse for en fastsat periode, som i løbetiden er uopsigelig for begge parter.

1.7.2.2 Tidsubestemt ansættelse

Betegnelsen tidsubestemt ansættelse benyttes i de tilfælde, hvor ansættelsesforholdet ikke er aftalt til at gælde for en bestemt periode. Den har således ikke et, fra starten fastsat, udløb og kan til enhver tid opsiges af parterne, inden for de fastsatte opsigelsesfrister. Disse frister kan være aftalt særskilt eller følge de, i Funktionærloven, opstillede rammer. Disse rammer er fra arbejdsgiverens side styret af et anciennitetsprincip, der gennem ansættelsens forløb giver en større og større beskyttelse af funktionæren. Arbejdsgiverens varsel for opsigelse af funktionæren udvides således løbende, fra én måned til seks måneder gennem et forløb på ni års ansættelse.¹⁷

Funktionærens opsigelse er, efter bestemmelserne, noget mildere og kan ske med én måneds varsel til ophør ved udgangen af en måned. Denne frist kan fraviges ved skriftlig aftale, så længe arbejdsgiverens opsigelsesvarsel forlænges tilsvarende.¹⁸

¹⁶ Andersen, Lars Svenning. Side 597.

¹⁷ Funktionærloven § 2, stk. 2 og 3.

¹⁸ Funktionærloven § 2, stk. 6.

1.7.3 Økonomiske begreber

Udover de to begreber, der defineres herunder, benyttes der gennem afhandlingen forskellige økonomiske begreber og udtryk. Disse er dog ikke defineret særskilt, da det vurderes, at det, med udgangspunkt i almindeligt erhvervsjuridisk kendskab, ikke er nødvendigt.

1.7.3.1 Risikoaversion

Når der i afhandlingen benyttes begrebet "risikoaversion" eller en part betegnes som "risikoavers", må det, ligesom Shavell's betragtning, af det engelske begreb "Risk Aversion"¹⁹, forstås ud fra finansiell risiko. En risikoavers person vil være villig til at betale for at undgå risiko. Afhængigt af graden af agentens risikoaversion, vil denne, i større eller mindre omfang, forsøge at undgå en risiko, på trods af et forventeligt positivt afkast af investeringen. Ligeledes vil han tilegne sig forsikring mod risiko, givet at forsikringspræmien er forholdsmæssigt prissat.²⁰ Han har desuden en mindre nytte-vinding ved indtjening af et bestemt beløb, end nyttetab ved at miste af det samme beløb. Han vil derfor foretrække at forsikre sig mod risiko, så længe der ikke er vished om tilstrækkelig mervinding.

Den risikoaverse agents modstykke er en risikoneutral agent. Denne part vil være upåvirket af risiko, ved en vinding på nul. Denne agent vil modsat en risikoavers agent, ikke være tilbøjelig til at betale for at undgå risiko eller forsikre sig mod en sådan.²¹

Efter teorien vil to forhandlende parter, den ene risikoavers og den anden risikoneutral, således være tilbøjelige til at opnå enighed om en situation, hvor den risikoneutral part bærer den største risiko, mod kompensation fra den risikoaverse part.

1.7.3.2 Scape Goating

Når dette udtryk benyttes i denne afhandling, må det forstås i lighed med oversættelsen til det danske udtryk "syndebuk". Scape goating betyder, at sportsdirektøren fyrer træneren for, eksempelvis, at lette et pres fra medier og omgivelser. Dette pres stamme fra en kritik af klubbens dårlige resultater. Ved at fyre træneren og gøre ham til scape goat for problemerne, viser sportsdirektøren handlekraft og fjerner

¹⁹ Shavell, Steven. Afsnit 5 side 1.

²⁰ Dette er tilfældet hvis forsikringspræmien svarer til de forventede omkostninger til at dække det forsikrede. Eksempelvis må forsikringspræmien, til dækning af tab på 1.000 kr. der indtræffer med 10 % risiko, være 100 kr.

²¹ Dette er resultatet af at en risikoneutral parts værdi ved at tjene et bestemt beløb, vil svare til den værdireduktion der opleves ved at tabe et tilsvarende beløb.

negativt fokus fra sig selv og resten af organisationen eventuelt inkluderende spillerstaben. At sportsdirektører fyrer med baggrund i scape goating kan være et problem, hvis ikke det er hos træneren, de egentlige årsager til dårlige præstationer og resultater ligger. Derved nås der ikke til bunds i problematikken, og en ny træner vil lide under de samme forudsætninger som den forudgående. En tendens til scape goating kan på den måde virke som en evig udskydelse af de reelle problemer, der forhindrer en klub i at slippe ud af en række uindfrie mål og forventninger, samt begrænser den i videre positiv udvikling.²²

Hverken klub, herunder ejerkreds og bestyrelse, eller træner vil således være interesseret, at scape goating finder sted. Scape goating er derfor specielt en fristelse som sportsdirektørerne ligger under for. En beslutning om fyring af en træner vil normalvis skulle godkendes af bestyrelsen, før den effektueres. I praksis er den forelagt af sportsdirektøren, der vurderes, at have den egentlige bestemmelse over, hvem der besidder trænerposten, herunder om en aktuel træner skal afskediges. Dette understøttes af Sportsdirektør B, der udtaler, at han selv mener at have den ”afgørende finger” i processen omkring afskedigelse af en træner. Dette på trods af, at det egentlig skal godkendes af klubbens bestyrelse, efter indstilling fra træneren.

1.8 Aktører og handlinger

For at analysere problemformuleringen og tilhørende hypoteser, er det nødvendigt at vide, hvilke aktører, der gør sig gældende. Disse aktører er opstillet i nedenstående figur, ligesom deres mål og handlinger er defineret. Som led i forståelsen af de forskellige aktører og deres handlemønstre, er disse blevet diskuteret med de interviewede sportsdirektører og træner, og på baggrund heraf er nedenstående figur udviklet. Figur 1 vil senere i afhandlingen have væsentlig betydning, blandt andet når træner og klubs indbyrdes påvirkning af incitament analyseres.

²² Hughes, Matthew, Paul Hughes, Kamel Mellahi and Cherif Guermat. For nærmere analyse af denne artikel se afsnit ”2.6.1.1 Den engelske Premier League og scape goat-syndromet” side 37.

1.8.1 Figur 1: Aktørers mål og handlinger

Aktør	Mål	Handlinger
Medier	<ul style="list-style-type: none"> • Sælge aviser - fyringer sælger godt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælge og pege på informationer der antyder trænerproblem / objektiv tilgang. • Fordreje nyhedsstrøm til fans og klubinteressenter / ikke at fordreje nyhedsstrøm. • Lægge pres på klubber for fyring / ikke pres.
Trænere	<ul style="list-style-type: none"> • Bevare job og løn • Frygter fyring og dårlig omtale • Anskue karriere i livsperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Lægge langsigtet eller kortsigtet strategi • Aftale opsigelig- eller uopsigelig kontrakt • Vælge et niveau af arbejdsindsats
Sportsdirektører	<ul style="list-style-type: none"> • Bevare job og løn • Skabe gode sportslige og økonomiske resultater for klub • Overholde klubbens sportslige budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælge og ansætte træner • Træffe beslutning om fyring eller ej • Aftale opsigelig eller uopsigelig kontrakt
Bestyrelse / Klubejere	<ul style="list-style-type: none"> • Skabe gode sportslige resultater for klub • Overholde klubbens budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansætte og fyre sportsdirektør

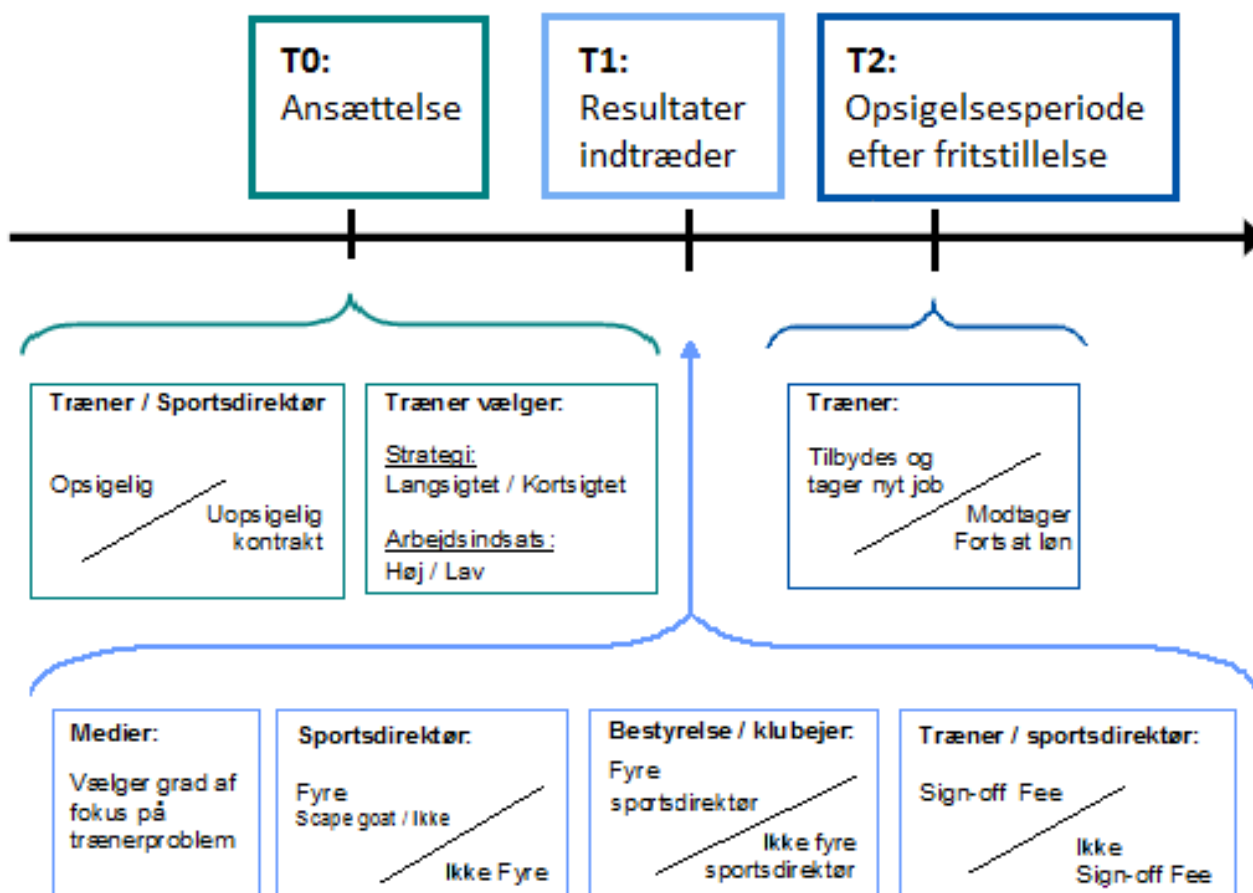
Ved at fastsætte aktørernes overordnede mål, er det muligt, ud fra deres incitamentstrukturer at afgøre, hvilke handlinger de vil foretage sig. Aktørernes valg af handlinger skal findes ud fra de opstillede muligheder, der foreligger. Opstillingen af aktørernes målsætninger og handlinger skal medvirke til at analysere deres adfærdsmønstre i forskellige situationer og dermed kortlægge, hvordan de vil forsøge at påvirke, både egne og de øvrige aktørers, ageren.

Aktørernes handlinger er skildret ud fra en opportunistisk tankegang, hvor det tages for givet, at den enkelte aktør fokuserer på sin egen vinding. Det forventes, at han vil forsøge at drage fordel af de omstændigheder, der opstår, via de handlemuligheder han har til rådighed. I dette scenarie påregnes det dog samtidig, at han holder sig indenfor de juridiske rammer, hvilket i øvrigt stemmer overens med den retsdogmatiske metode, som afhandlingen, blandt andet, tager udgangspunkt i. For at sikre, at de

opstillede mål og handlinger stemmer overens med, hvad der faktisk gør sig gældende, er dette afstemt med de interviewede sportsdirektører og trænere.

Udover at beskrive aktørerne selv, er det nødvendigt at slå fast, hvilke rammer de agerer inden for. Figur 2 illustrerer de situationer, der undersøges nærmere igennem afhandlingen, og overskueliggør aktørernes handlinger, som de finder sted tidsmæssigt. Handlingerne er udledt af skemaet over aktørernes mål og handlinger i Figur 1, og er her opstillet som de fremkommer tidsmæssigt i forhold til de hændelser, der kan indtræffe.

1.8.2 Figur 2: Tidslinje for aktørers handlinger



Som det ses, tages der udgangspunkt i tre tidspunkter/hændelser omkring ansættelsen. Det tages for givet, at aktørerne er bekendt med de mulige hændelser som tidslinjen illustrerer. De kan derfor agere fremadrettet, med henblik på at optimere egen situation i forhold til mulige fremtidige hændelser.

Ligeledes er aktørerne bekendte med, at deres beslutninger i starten af forløbet kan have indflydelse på hændelser og handlemuligheder senere i forløbet.’

Aktørernes og deres mål og handlinger, samt tidslinjen for deres ageren, vil gennem afhandlingen danne rammerne for analysen af de tre hypoteser. Figur 1 og 2 hjælper til, at definere selve det ”spil”, problemstillingen omhandler og gør det muligt at præcisere, hvad der gør sig gældende før, under og efter kontraktudformningen, ved ansættelse af chefrænere i den danske Superliga.

2. Teori og empiri

I Afsnit 2 gennemgås den, for problemstillingen, relevante teori ligesom de tre hypoteser testes empirisk. Teorien vil være af både juridisk og økonomisk karakter, men tager udgangspunkt i den retsdogmatiske metode, idet retsområdet omkring trænerens ansættelse, klarlægges.

2.1 Superligatræneres funktionærstatus

Om en arbejdstager er omfattet af Funktionærloven eller ej, må tolkes ud fra lovens bestemmelser. Således skildrer lovens § 1, stk. 1 og 2, at loven alene finder anvendelse for lønmodtagere, der indtager en tjenestestilling og dermed er under arbejdsgiverens instruktion og ugentligt udfører mere end otte timers arbejde vedrørende (a) handels- og kontorarbejde, (b) teknisk eller klinisk bistandsydelse eller som (c) udelukkende eller i det væsentligste leder eller fører tilsyn med udførelsen af andres arbejde. Lovens § 4 fastslår, at den også finder anvendelse på tidsbegrænsede arbejdsaftaler.²³

Det kan altså ikke direkte ud fra lovens ordlyd afgøres, om Superligatrænere kan kategoriseres som funktionærer og dermed være omfattet af lovens bestemmelser. Litteraturen på området er sparsom, men spørgsmålet er dog behandlet enkelte steder.

Trænerarbejdet vil næppe falde ind under arbejdsbeskrivelsen ”teknisk bistandsydelse”, idet begrebet henviser til personer, der i deres funktion yder en form for faglig bistand, men som efter deres arbejdes karakter og tilknytning til virksomheden kan sidestilles med handels- og kontorarbejdere.²⁴

I en utrykt landsretsdom, fra 1989²⁵, blev det antaget, at en fitnessinstruktør i et motionscenter var omfattet af funktionærloven på baggrund af, at arbejdet måtte anses som klinisk bistandsydelse. Det antages dog ikke, at der kan drages direkte parallel herfra og til Superligatræneres funktion, idet det afgørende for dommens udfald var instruktørens funktion af typisk klinisk bistandsydelse som fysioterapi, en funktion, der typisk ikke er inkluderet i en toptræners arbejdsbeskrivelse.

Trænere kan altså ikke, på baggrund af arbejdets karakter, umiddelbart anses for omfattet af Funktionærloven. Derimod har træneren en række lederfunktioner overfor spillertruppen i den daglige træning og ved afholdelse af spillermøder, taktikmøder osv. Cheftræneren vil desuden ofte stå i spidsen

²³ Funktionærloven, Lbk. Nr. 81 af 03/02/2009.

²⁴ Haugaard, Rasmus Skovsgaard, side 142.

²⁵ Vestre Landsrets dom af 20. september 1989 (2.afd., B-187-88).

for et større eller mindre træner-team, der til daglig fungerer omkring holdet, samt massører, fysioterapeuter m.v. der alle, i nogen grad, vil være under en form for instruktion af cheftræneren.²⁶

På baggrund af dette, antager jeg, at trænergeringer på eliteniveau, inkluderende Superligatrænerne, er omfattet af Funktionærloven, jævnfør lovens § 1, c. Trænerne er derfor, til enhver tid, beskyttet af funktionærlovens bestemmelser.

2.2 Funktionærlovens præceptivitet

Funktionærloven er beskyttelsespræceptiv i den forstand, at den ikke kan fraviges til ugunst for funktionæren²⁷, her træneren. Parterne har aftalefrihed til at udforme ansættelseskontrakten på den måde, de ønsker, så længe det ikke forringer forholdene for funktionæren i forhold til de bestemmelser loven opstiller. Præceptive regler er normalt udformet for at beskytte en svagere part mod at indgå aftaler og forhold, der ikke er ønskværdige. Dette ville typisk kunne forekomme i situationer, hvor der er uligevægt i forholdet mellem kontrahenterne, og hvor den ene part har større forhandlingsmagt. Dette kan som eksempel forekomme i de situationer, hvor den ene part er af mere professionel karakter, har større branchekendskab eller mere erfaring i forhandling af pågældende type kontrakt eller aftale. Dette er eksempelvis tilfældet i situationer, hvor en arbejdsgiver i form af virksomhed eller organisation, skal forhandle med en kommende arbejdstager i form af en enkeltperson.

Funktionærlovens præceptive bestemmelser sikrer, at funktionæren altid, som minimum, vil have lovens bestemmelser, og de forhold den skitserer, at støtte sig op ad. Loven kan dog, modsat beskyttelsen af arbejdstageren, fraviges til skade for arbejdsgiveren. Klubben kan således, give afkald på lovens rammer og indgå forhold, forskellige derfra, så længe det må vurderes ikke at være til skade for træneren. Loven er dermed ikke udtømmende i sin opstilling af de krav, der skal gælde mellem funktionær og arbejdsgiver men nærmere at betragte som en minimumsbestemmelse for de krav og rettigheder, en funktionær skal have, og som ikke kan fratages ham ved aftale.

Efter at have slået fast, at Superligatrænerne er omfattet af Funktionærloven, er det muligt at præcisere nærmere, hvad der gør sig gældende i ansættelsesforholdet mellem klub og træner. Nedenfor præsenteres trænerens krav og pligter under fritstilling.

²⁶ Haugaard, Rasmus Skovsgaard, side 143.

²⁷ Jævnfør Funktionærloven § 21.

2.3 Trænerens krav under fritstillingen

Den tidsbegrænsede ansættelseskontrakt er, som bekendt, uopsigelig i løbetiden. Ansættelsesforholdet ophører til et forudbestemt og aftalt tidspunkt, som regel ved udgangen af et år eller en sæson. Funktionærloven tillader aftaler af denne type, så længe de ikke konstrueres som forsøg på at omgå reglerne. Dette kunne være tilfældet, hvis parterne indgik en række tidsbestemte ansættelser i forlængelse af hinanden.²⁸

Det der, i daglig tale, betegnes som en ”trænerfyring”, vil i realiteten sige en fritstilling af funktionæren. En fritstilling kan ses som en tilkendegivelse af, at arbejdsgiveren, ikke længere ønsker at tage imod arbejdstagerens arbejdsforpligtelse. Man fritager altså træneren for, fremover, at udføre sine opgaver og beder ham om ikke længere at møde på arbejde. Dette på trods af, at det ikke samtidig er muligt at fritage sig selv for kontraktens forpligtelser, herunder lønnen.²⁹

Under fritstillingens forløb er træneren berettiget til sine almindelige lønkrav. Hvis han under fritstillingen får anden beskæftigelse af ikke-konkurrerende art, og dermed ikke bryder med sin loyalitetsforpligtelse³⁰, kan klubben som udgangspunkt fratække trænerens nye løn i lønkravet.

Erstatningsopgørelsen behandles, i såvel teori som praksis, ud fra det obligationsretlige udgangspunkt for fordringshavermora, og funktionærens krav må opgøres efter almindelige erstatningsretlige regler om fradrag for besparelse og indtjening andetsteds.

Som tidligere nævnt er udgangspunktet, at træneren har krav på en minimalerstatning efter Funktionærlovens § 3 stk. 1. Udover dette, anføres det i Funktionærloven § 3, stk. 2, at funktionæren kan have krav, der rækker udover minimalerstatningsreglen. Dette er tilfældet, hvis funktionæren kan dokumentere tab indenfor nævnte periode, der ligger ud over minimalerstatning, og som kan påføres arbejdsgiveren, eller ved at funktionæren, enten ved en tidsbestemt eller tidsubestemt ansættelse, har et opsigelsesvarsel på længere end tre måneder.³¹ I sådanne tilfælde vil erstatningens størrelse opgøres efter almindelige erstatningsretlige regler, og afgøres efter, hvor stort et tab funktionæren lider ved at blive fritstillet. Arbejdsgiveren kan som nævnt modregne den løn, som funktionæren eventuelt optjener andetsteds i perioden. Det vil sige, såfremt funktionæren ikke ellers bryder sine kontraktlige

²⁸ Haugaard, Rasmus Skovsgaard, 2004, side 150.

²⁹ Andersen, Lars Svenning, side 665.

³⁰ For forklaring, se afsnit ”2.4 Trænerens loyalitetsforpligtelse og tabsbegrænsningspligt” side 25

³¹ Ved tidsbestemte ansættelser må opsigelsesvarslet forstås som den tid, der resterer til ansættelsen udløb.

forpligtelser, som er beskrevet i det følgende afsnit, må klubben betale ham i forhold til, det der er ham tiltænkt perioden ud og som minimum et beløb svarende til minimalerstatningen.³²

Disse forhold kendes fra det almindelige erstatningsretlige princip om, at erstatningsudmålingen skal have til hensigt at dække skadelidtes tab, uden at han dog stilles bedre end før. Det er suppleret med et princip om, at skadelidte har pligt til at begrænse sit tab.³³ På den måde er det hensigten, at skadelidte skal stilles, som hvis ikke skaden var sket, samtidig med at han ikke må forholde sig passivt, mens skaden vokser sig større end nødvendigt. Det skal yderligere nævnes, at klubben udelukkende kan modregne løn, der optjenes ved såkaldt ”passende” arbejde. Denne betegnelse dækker nærmere bestemt arbejde, der ligger indenfor funktionærens faglige område, og indenfor hvilket han er uddannet eller har haft beskæftigelse. Udover ”passende” arbejde, kunne funktionæren tænkes at finde såkaldt ”lignende” arbejde. En beskæftigelse under denne kategori vil, modsat passende arbejde, ikke give baggrund for modregning i lønforpligtelsen, ligesom det ikke vil fritage funktionæren for fortsat at skulle iagttage sin tabsbegrænsningspligt og søge ”passende arbejde”, der derved kan fritage den tidligere arbejdsgiver for dele af, eller eventuelt hele sin lønforpligtelse.³⁴

2.4 Trænerens loyalitetsforpligtelse og tabsbegrænsningspligt

I en fritstillingsperiode, vil funktionæren, som før nævnt, oppebære nogle forpligtelser overfor arbejdsgiveren, herunder loyalitetsforpligtelse og tabsbegrænsningspligt.

Loyalitetsforpligtelsen sikrer, at funktionæren ikke kan tage ansættelse i konkurrerende virksomhed under fritstillingen. Domspraksis på området slår fast, at hvis funktionæren i fritstillingsperioden, ansættes i konkurrerende virksomhed, vil arbejdsgiveren være berettiget til at stoppe lønudbetalingen, da denne nu er udsat for væsentlig konkurrence og træneren derved, har misligholdt sine forpligtelser overfor klubben. Af retspraksis på området kan blandt andet nævnes SØ- og Handelsrettens afgørelse om en sælger, der vurderedes groft at have misligholdt sine forpligtelser overfor arbejdsgiveren, ved at have taget ansættelse hos en konkurrent, hvorfor arbejdsgiveren var berettiget til at bortvise sælgeren.³⁵ For en træner gælder dette ansættelse i en klub, der konkurrerer med den hidtidige klub.

³² Andersen, Lars Svenning, side 914-915.

³³ Eyben, Bo Von, side 285.

³⁴ Andersen, Lars Svenning, side 960.

³⁵ SØ- og Handelsrettens dom af 26. september 2000 (F-0011-00).

*”Konkret betyder dette, at træneren ikke vil kunne søge ansættelse i klubber, der spiller i samme række som den hidtidige klub. Derimod må træneren være såvel berettiget som forpligtiget til at søge ansættelse i klubber, der ikke spiller i samme række – også selvom oprykning/nedrykning indebærer en risiko for fremtidig konkurrence”.*³⁶

At træneren vurderes både at være berettiget og forpligtiget til at søge ansættelse, må forstås på baggrund af både loyalitetsforpligtelsen og tabsbegrænsningspligten. Loyalitetsforpligtelsen berettiger ham til det, hvis der ikke er tale om konkurrerende virksomhed. Tabsbegrænsningspligten indebærer at træneren, i de tilfælde, hvor vedkommende afskediges således, at han definitivt fritages for sine arbejdsforpligtelser, så vidt muligt skal forsøge at begrænse arbejdsgiverens tab ved at tage anden ansættelse.

Det kan, i sagens natur, handle om betydelige beløb, specielt hvis der er lang tid til udløbet af en kontrakt. Træneren skal således, jævnfør Funktionærloven § 3, stk. 2, efter tre måneder, forsøge at finde arbejde og skaffe sig anden indkomst, samtidig med at han overholder sin loyalitetsforpligtelse, hvis ikke klubben har fritaget ham for denne. Sker dette, skal træneren desuden forsøge at skaffe sig arbejde i en anden Superligaklub. Forpligtelsen omfatter dog kun jobs i samme branche og indenfor samme arbejdsområde, hvilket bevirker, at det ikke kan kræves, at en fritstillet Superligatræner søger arbejde i andre brancher end trænergerningen, ligesom en nedre grænse gør, at en Superligatræner ikke er forpligtiget til at søge jobs i f.eks. danmarksserieklubber.

Fordelen for klubben ved opretholdelse af denne tabsbegrænsningspligt vil være, at de indtægter, den fritstillede træner opnår ved anden beskæftigelse, skal fradrages i lønnen hos klubben. Klubben kan derved nøjes med at betale differencen mellem den nye indkomst og det lønkrav, som træneren har til klubben. Vælger træneren at tage job i en konkurrerende klub, vil den oprindelige arbejdsgiver kunne hævde brud på loyalitetsforpligtelsen og helt stoppe med at udbetale løn.³⁷

Et meget væsentligt punkt ved funktionærens tabsbegrænsningspligt er arbejdsgiverens ret til lønreduktion, hvis pligten vurderes at være tilsidesat. I et tilfælde, hvor funktionæren således ikke vurderedes at opfylde sin tabsbegrænsningspligt, ved i tilstrækkelig grad at søge eller tage imod arbejde hos anden virksomhed, kan arbejdsgiveren reducere lønudbetalingen svarende til det beløb,

³⁶ Haugaard, Rasmus Skovsgaard, side 151.

³⁷ Jævnfør domspraksis, U 1978.461.H. Virksomhed var berettiget til at ophøre udbetaling af løn, fordi en fritstillet salgsdirektør påbegyndte konkurrerende virksomhed i fritstillingsperioden.

funktionæren ville kunne have oppebåret i et andet job.³⁸

Det kan dog diskuteres, hvor stor en rolle tabsbegrænsningspligten, og følgevirkningerne af et brud på den, spiller i trænerbranchen. Således vurderer Haugaard og Fisker, at:

*”Efter retspraksis fra Funktionærlovens område skal der ikke meget til for at opfylde tabsbegrænsningspligten. En klub, der afskediger og fritstiller en træner, må således gøre sig klart, at klubben må påregne at skulle betale trænerens løn i den resterende del af kontraktperioden.”*³⁹

Efter dette udsagn kan klubbernes ikke forvente at træneres behøver at yde en stor indsats for at overholde sine forpligtelse. Dette mål, som udgangspunkt, vurderes at kunne medføre forhold der forøger omkostningerne og risikoen ved at fritstille en træner.

Dette underbygges endvidere af sportsdirektør A og Sportsdirektør B. Ingen af de to mente, at en fritstillet træner har nogen lovmæssig forpligtelse til at begrænse klubbens tab ved at søge og tage imod passende arbejde. Sportsdirektør B var endog ikke bekendt med den almindelige tabsbegrænsningspligt, der fungerer for fritstillede funktionærer i andre brancher. Sportsdirektørerne peger desuden på nogle af de forskelle, der er på at søge job som træner og anden funktionær. Jobsøgning og ansættelse for trænere har en noget anden procedure end ellers, og der er eksempelvis ingen opslåede trænerjob, som kan søges, eller en arbejdsformidling eller lignende, hvor trænere kan henvende sig. På den måde er det sværere for trænere aktivt at søge job, og ansættelser vil i langt højere grad have præg af head hunting fra klubbernes side, end det er tilfældet i andre brancher. Det kan ud fra et praktisk synspunkt derfor også virke naturligt, at kravene om tabsbegrænsningspligt, fungerer noget anderledes for Superligatrænere end arbejdstagere i andre brancher.

Klubben kan dermed ikke forvente en reduktion på udbetalingen af løn til træneren på baggrund af dennes tabsbegrænsning eller mangel på samme. Den må snarere forvente at skulle udbetale løn til den fritstillede træner, så længe denne finder det tilfredsstillende at gå ledig inden for kontraktperioden. Træneren vil naturligvis også have krav på sin løn i de tilfælde, hvor han ønsker et andet job, men blot ikke kan finde det.

Efter at have slået trænerens krav og pligter under en fritstilling fast, følger en nærmere gennemgang af, hvilke konsekvenser disse teoretisk kan have, for klub og træner under en fritstillingsperiode. Herunder ved forhandling, om en eventuel økonomisk kompensation til træneren, for at indvilge i, at bringe ansættelsen til ophør.

³⁸ Haugaard, Rasmus Skovsgaard. side 151.

³⁹ Haugaard, Rasmus Skovsgaard. side 151.

2.4.1 Kan en firing være økonomisk fordelagtig for træneren?

På trods af at træner og klub indgår en tidsbestemt aftale, afholder det, ifølge praksis, specielt ikke klubberne fra ofte, at afbryde forholdet før tid. Dette kan naturligvis have en lang række konsekvenser for begge parter og lede til forskellige udfald ved forhandling om at fritage hinanden for gensidige kontraktforpligtelser. Her er det af stor betydning, hvem der står med den egentlige forhandlingsmagt.

Det umiddelbare svar på dette må være trænerne, da de fortsat har deres interesser og goder beskyttet af kontrakten, mens klubben, der ganske vist stadig har beskyttet sine rettigheder, men ikke ønsker at benytte sig af dem. Dette fører til en situation, hvor klubben ikke længere ønsker at gøre krav på retten til trænerens udførelse af sit erhverv, mens træneren står usvækket i sine rettigheder, hvilket må give ham en fordel, når det kommer til forhandling og løsning af konflikten.

Træneren har, ved fritstillingen, for så vidt mulighed for at beholde sin løn kontraktperioden ud, uden at skulle forsøge at finde, eller tage imod anden beskæftigelse, når ikke tabsbegrænsningspligten finder anvendelse. Man kunne således forestille sig, at en træner, ved fritstilling, giver udtryk for, at han vil holde fri kontraktperioden ud, uden vilje til, at skaffe sig andet job og lette klubben for hele eller dele af lønudgiften. Lykkes det træneren at overbevise klubben om sådanne hensigter, eller at han ganske enkelt vil få svært ved at finde et nyt job, vil magten i en forhandlingssituation koncentreres hos træneren og gøre ham i stand til at fremtvinge en stor sign-off fee. Der udarbejdes typisk et kompromis mellem parterne, der kompenserer træneren økonomisk for at indvillige i, at give afkald på sine kontraktrettigheder til løn m.m. Træneren vil på den måde stå med en valid trussel overfor klubben og eventuelt kunne fremtvinge en compensation af et betydeligt beløb, set i forhold til kontraktaftalens resterende løn, forventede bonusser og øvrige goder. Dette kan lade sig gøre, fordi klubben vil kunne overbevises om, at træneren har et ønske, såvel som en mulighed for netop at holde fri. Da der er kutyme for, at tabsbegrænsningspligten ikke gøres gældende, vil der ikke være noget retsgrundlag, der forhindrer træneren i, med fuldt overlæg, at udnytte situationen.

Hvis klubben er fuldstændig overbevist om, at den ikke længere vil gøre brug af sine rettigheder til trænerens udførelse af arbejdsbeskrivelsen, vil denne, mod en valid trussel, fra træneren, kunne presses til en compensation tæt på, hvad man ellers ville have forventet af udgifter, hvis kontrakten skulle gennemføres, som aftalt. Hvad enten trænerens påståede hensigter om at afholde sig fra, at finde et nyt job er reelle eller ej, vil den manglende tabsbegrænsningspligt, og situationens omstændigheder i øvrigt, bringe træneren i en situation, hvor compensationen for at give afkald på sine kontraktsikrede rettigheder, kan presses højt op.

Hvis parterne får aftalt frigørelse af indbyrdes kontraktforpligtelser og forhandlet en eventuel aftale om udbetaling af sign-off fee som kompensation, vil træneren og klubben efterfølgende være uden forpligtelse til hinanden.

Det vil nu stå træneren frit for at søge et andet job uden at bryde med sin tidligere loyalitetspligt overfor klubben, også selvom han tidligere påstod ikke at have planer om, at søge job før den tidligere kontraktperiodes udløb. Han vil således, umiddelbart efter bruddet med den tidligere klub, kunne ansættes i en anden. For at sandsynliggøre et sådan scenarie må klubber og trænere ses som markedsagenter, der ikke bare er rationelle, men også opportunistiske i tanke og handling. Opportunistiske agenter vil, udover på almindelig vis at forsøge at optimere sin egen situation, også være villige til at tilbageholde oplysninger eller foretage andre amoralske handlinger for at opnå egen vinding. En opportunistisk part er således parat til at udvise en selvisk adfærd og herved, om muligt, drage fordel af en situations omstændigheder, eksempelvis ved ikke at videregive information, det bedst kan betale sig, at holde hemmelig. Da træneren kender sin egen situation og sine egne ønsker og planer for fremtiden bedre end klubben, foreligger der asymmetrisk information mellem parterne, hvilket gør netop en sådan situation mulig. Ud fra et opportunistisk synspunkt vil træneren være villig til at fremsætte en påstand om ikke at have i sinde at søge andet job og vil, på den baggrund, kunne styrke sin egen forhandlingsposition. Man kunne på samme måde tænke sig, at træneren på forhandlingstidspunktet, allerede har et andet job på hånden men ikke ønsker at oplyse dette, for derved, at kunne tvinge et højere beløb ud af klubben. Begge eksempler kunne komme til udtryk som ”adverse selection”. Fra et overordnet økonomisk perspektiv er forekomst af ”adverse selection” ikke at foretrække, da det leder til ikke-optimale udfald.⁴⁰

Lykkes det for træneren at gennemføre en sådan procedure, vil det, på grund af den styrkede forhandlingsmagt, kunne være økonomisk fordelagtigt at blive fyret fra en tidsbestemt ansættelse. Der vil kunne opnås en højere indtægt ved sign-off fee og efterfølgende løn i ny stilling, end ved at fortsætte i jobbet, i den oprindelige klub. De interviewede parter, påpeger alle en faktor, der vil modvirke omfanget af dette scenarie. De påpeger at det, som udgangspunkt, er i trænerens interesse at komme i arbejde forholdsvis hurtigt igen efter en afskedigelse. Det kan være hensigtsmæssigt for trænere at tage en pause lige efter afskedigelsen, fordi der ofte er gået et hårdt og stressende forløb forud, men derudover er det farligt at være uden job for længe. I praksis er der således en tendens til, at

⁴⁰ Begrebets betydning for et marked er beskrevet af: Akerlof, George. I artiklen *‘The Market for “Lemons”’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*

trænere, der går uden job for længe, har svært ved at komme tilbage i et job i trænerbranchen. Derved vurderes det, at markedets karakter begrænser den problematik, den manglende tabsbegrænsningspligt ellers kunne forventes at skabe. For træneren vil det således være vanskeligt at overbevise klubben om, at dette virkelig er det, han har til hensigt at gøre.

Klubberne må påregne en risiko for en betydelig udgift ved en eventuel fyring, når kontrakten indgås. Ved risikoen for at samarbejdet må afbrydes før tid, og dermed risikoen for at være nødsaget til at kompensere træneren, vil en ansættelse blive dyrere over tid end, hvis der blot skulle udbetales den pågældende løn. Dette resulterer i, at trænerne i gennemsnit er dyrere at have ansat, end hvis ikke muligheden for at forhandle en stor sign-off fee på plads forelå. Denne risiko for ekstra udgift må påregnes de samlede udgifter til trænerposten og kunne ellers udbetales som løn eller goder til træneren. Penge eller værdi som parterne ved denne kontraktform flytter fra en fast aftalt ydelse til et eventuelt beløb ved fyring. Der rejser sig derfor et spørgsmål om, hvorvidt denne omfordeling af udgifter og indtjening er ønskværdig for begge parter, og mere præcist om der er tale om en efficient risikofordeling. Dette skal forstås sådan, at træneren, ved at indgå en tidsbestemt ansættelsesaftale, giver afkald på en del af sin løn for, i stedet, at blive kompenseret i tilfælde af en fyring før kontraktens tidsfrist er udløbet. Er dette tilfældet kan det ses som en form for forsikring. Da trænerne arbejder i et erhverv med en betydelig risiko for fyring, er de villige til at nøjes med en reduceret løn, for i stedet at kunne opnå en forholdsvis stor godtgørelse, ved en eventuel fyring. Trænerne forsikrer sig økonomisk mod fyring ved at indgå en tidsbestemt aftale.

Omkring dette udtaler Træner C i øvrigt, at risikoen for fyring, for ham, har en pekuniær pris. Den kan imidlertid være svær at fastsætte, men han beretter, at risikoen ved at være ansat på en tidsbestemt aftale, vil kunne opvejes af en meget høj løn. Denne udtalelse viser, at risikoen er en faktor, som praktikerne indregner som et forhold i ansættelsen og endog er villig til at gå ned i løn for at undgå.

2.4.2 Træneres moral hazard-fristelse

Trænerkontrakter og sign-off fees kan sammenlignes med kutymen for ansættelser af direktører i Danmark og ”Gyldne håndtryk”.⁴¹ I denne sammenhæng er det relevant at tale om dette systems virkning på den ansatte og dennes adfærd, herunder ”moral hazard” begrebet.

⁴¹ For forklaring se ”3.1 Sammenligning med ”gyldent håndtryk” for direktører.” Side 51.

Moral Hazard begrebet stammer primært fra forsikringslæren og kan siges at være et fænomen, der finder sted, når en part, der er fritaget for risiko, handler anderledes end man ellers ville have gjort. Det kommer eksempelvis til udtryk ved en ændring i handlingsadfærden for forsikringskunder, fordi de ikke selv bærer byrden ved et tab. Kunderne udsætter derved den forsikrede genstand for større risiko, netop fordi tabet helt eller delvist vil blive dækket af forsikring. Den ændrede adfærd kan gælde det risikoomfang, de udsætter sig selv for, samt omfanget af et eventuelt tab. Kunden er desuden tilbøjelig til, ikke at yde en tilstrækkelig indsats for at beskytte en forsikret genstand i forhold til, hvad der burde ydes, efter en efficiensbetragtning.⁴²

Moral Hazard, som begreb, kan betegnes som et markedssvigt. Det vil sige et fænomen, hvormed markedet ikke alene kan sikre efficiente resultater. Ved markedssvigt åbnes spørgsmålet om, hvorvidt staten skal gribe ind med reguleringer eller om markedets agenter selv kan løse problemet. Generelt vil der ofte udvikle sig institutionelle løsninger, der bekæmper et givent markedssvigt og nærmer sig mere optimerende adfærdsmønstre. Agenterne, der behandler den pågældende problemstilling, vil via kontraheringer og handlingsmønstre udvikle løsninger på problemet og derved komme nærmere en efficient situation. Man betegner dette ved, at institutioner spontant opstår som responser på markedssvigt og regulerer et givent problem. Ved reguleringen af forsikringsmarkedet er et eksempel på denne spontanitet, at forsikringselskaberne indfører selvriskoordninger, for at tvinge kunderne til at være mere påpasselige og ikke udsætte sig selv eller en forsikret genstand for øget risiko. Man vil hermed forsøge at nærme sig det adfærdsmønster, som kunden ville udvise, hvis ikke der var tegnet forsikring, og risikoen ikke var overladt til andre. Dette er altså et eksempel på, hvordan markedets agenter kan reparere på markedssvigt, ved at kontrahere sig til mere fordelagtige tilstande. I andre tilfælde er det nødvendigt med statslig intervention for, via reguleringer, at arrangere og sikre velfærdsforbedringer.⁴³

Dette kan overføres til træneres situation, ved muligheden for at opnå en stor sign-off fee. Parternes indgåelse af tidsbestemte kontrakter, kan ses som et udtryk for, at trænerne forsikrer sig mod en eventuel firing, og hvad en sådan indebærer. For eksempel direkte tab af lønindkomst og ansættelsessikrede goder, samt forringede muligheder for fremtidige indtægter, på grund af et skadet ry og rygte. En trænerfiring går ikke ubemærket hen i branchen, og mere eller mindre alle fremtidigt mulige arbejdsgivere vil kende til den, hvilket kan forringe mulighederne for opretholdelse eller

⁴² Raaschou-Nielsen, Agnete, side 22.

⁴³ Raaschou-Nielsen, Agnete, side 22.

forbedring af job og lønniveau fremover. En slags tab af nuværende og fremtidig humankapital. Der foreligger imidlertid en risiko for, at en forsikring mod dette, kan påvirke træneren til at være mindre påpasselig med ikke at blive ramt af disse tab, da han i givet fald vil blive helt eller delvist kompenseret på grund af muligheden for at forhandle sig til en god sign-off fee ved firing. Sammenholdt med moral hazard teoriens pointe om adfærdsændringer hos den, der ikke bærer risikoen for eget tab, kan det tænkes at trænere ikke vil være lige så påpasselige med at undgå en firing. Dette er tilfældet, hvis træneren er fuldstændigt ”forsikret” mod en sådan, og endnu mere hvis ikke klubberne forhindrer, at udbetalingen fra forsikringen er endnu mere fordelagtig end det, at undgå en firing og fortsætte i sin stilling.

2.5 Hypotese 1 - Empiri

Mediepresset omkring Superligaklubberne er så stort, at chefrænere har behov for signalværdi og beskyttelse mod firing.

For at undersøge hypotesen omkring mediernes pres på klubber og trænere, tages der udgangspunkt i mediernes dækning af fodboldverdenen, og den sammenlignes med andre dele af den danske forretningsverden.

Infomedia⁴⁴, der er et dansk medieovervågningsselskab, har lavet en undersøgelse⁴⁵, af de danske Superligaklubber og dækningen af disse i de danske skrevne medier. I undersøgelsen har Infomedia gennemgået avisartikler fra samtlige landsdækkende og regionale dagblade fra 1. januar 2009 til 10. marts 2010. Undersøgelsen omfatter de klubber, der var repræsenteret i Superligaen sæsonen 2009/2010, samt en række udvalgte fodboldledere og spillere, og afdækker antallet af skrevne artikler omhandlende den enkelte klub eller person.

⁴⁴ Infomedia A/S, indsamler og overvåger indholdet af danske skrevne medier.

⁴⁵ Sperling, Joachim. Side 141.

2.5.1 Tabel 1: Mediedækning af danske klubber

Nedenfor ses en oversigt over Superligaklubberne og deres dækning i pressens skrevne medier.⁴⁶

Klub	Omtale
FC København	31.588
Brøndby IF	30.721
OB	22.998
AaB	22.668
AGF	22.164
Randers FC	20.707
FC Midtjylland	20.610
Esbjerg FB	20.515
FC Nordsjælland	18.141
Silkeborg IF	16.883
SønderjyskE	16.562
HB Køge	14.300
Gennemsnit	21.488

Der er forholdsvis stor forskel på, hvor meget omtale de enkelte klubber får. Dette må forventes, at bygge på flere forskellige årsager, såsom klubbernes størrelser og præstationer, popularitet blandt læserne samt evne til at skabe nyhedsværdi.

Gennemsnitligt blev klubber, der var repræsenteret i Superligaen, i sæsonen 2009/2010, omtalt i 21.488 forskellige artikler. Denne mediedækning er stor sammenlignet med andre virksomheder i den danske forretningsverden.

Herunder ses en sammenligning med to velkendte og veletablerede danske virksomheder Danske Bank og Novo Nordisk. De er begge børsnoterede og rangeret i C20 indekset, omfattende de 20 mest omsatte aktier på Københavns Fondsbørs, hvilket må formodes at give en vis dækning i de skrevne danske medier.

Danske Bank er blandt de virksomheder, der er allermest omtalt ifølge Infomedias analyse. I samme periode er koncernen således omtalt knap 22.000 gange, altså omtrent på niveau med gennemsnittet af de 12 Superligaklubber og noget mindre end FCK og Brøndby IF.

⁴⁶ Analyses udarbejdet af Infomedia: Skrevne mediers dækning af de danske superligaklubber i perioden 1/1 2009 – 10/3 2010, målt på antal artikler der omhandler de enkelte klubber. (Data hentet fra Sperling, Joachim. Side 141.)

Til sammenligning er et andet velkendt dansk selskab, Novo Nordisk, omtalt knap 5.000 gange, hvilket blot er på niveau med en 1. divisionsklub og under ¼ af gennemsnittet i Superligaen. Novo Nordisk bliver altså, på trods af en placering i den absolutte erhvervselite herhjemme, omtalt langt mindre end selv de mindste klubber i den danske Superliga.

For at kunne sammenligne medieomtalen på tværs af virksomhederne i forhold til deres størrelse, er der herunder udarbejdet en tabel, der viser forskellige relevante nøgletal.

Her sammenlignes Parken Sport & Entertainment, som ejer fodboldklubben FC København, med Danske Bank og Novo Nordisk. Alle tre selskaber er børsnoterede og sammenlignes blandt andet på omsætning, antal ansatte og medieomtale.

2.5.2 Tabel 2: Mediedækning i forhold til andre virksomheder ⁴⁷

Virksomheds profil	Danske Bank koncern	Novo Nordisk	Parken Sport & Entertainment
Branche	Finans og forsikring	Medicinal og biotek	Underholdning
Regnskabsdato	2009-12-31	2009-12-31	2009-12-31
Omsætning (000)	Kr. 157.861.000	Kr. 51.078.000	Kr. 1.762.529
Antal ansatte	22.794	27.985	983
Oms. pr. ansat (000)	Kr. 6.926	Kr. 1.825	Kr. 1.793
Omtale	22.000	5.000	31.500
Omsætning/Omtale⁴⁸	7175	10.215	56
Omtale/Ansats⁴⁹	0,96	0,18	32

⁴⁷ Sammenligning med virksomheder fra andre brancher: Tal hentet fra virksomhedsdatabase på www.top1000.dk/virksomheder (Adgang 20/5 2011)

⁴⁸ Omsætning/Omtale: er udregnet for at sætte tallene i forhold til hinanden og dermed skabe et billede af hvor stor mediernes dækning af virksomheden er, i forhold til virksomhedens omsætning. Der kan her ses en markant forskel i det at både Danske Bank og Novo Nordisk har mellem 100 og 200 gange så stor en omsætning i forhold til mediedækningen, sammenlignet med Parken Sport & Entertainment.

⁴⁹ Omtale/Ansats: er udregnet for at skabe et billede af hvor meget omtale virksomheden får i forhold til størrelsen på medarbejderstaben. Det ses at PSE blev omtalt 32 gange pr ansat i perioden, mens de Danske Bank og Novo Nordisk, blev omtalt mindre end 1 gang pr. ansat, hvilket må siges at være en meget betydelig, målbar forskel.

Parken Sport & Entertainment, som er blandt de klubber, der er børsnoteret og den med den største omsætning, er klart overrepræsenteret med hensyn til medieomtale i forhold til både virksomhedens omsætning og medarbejderstab, i forhold til Danske Bank og Novo Nordisk.

Det kan herudfra således vurderes, at Superligaklubberne er under kraftigere mediedækning end andre danske virksomheder, deres størrelse taget i betragtning. Dette vurderes dog med det forbehold, at sammenligningen kun er lavet med en ud af de 12 Superligaklubber.

Udover dette, er det fra Infomedias undersøgelse værd at nævne, at Ståle Solbakken, cheftræner i FC København på tidspunktet for undersøgelsen, var den mest omtalte træner, med 9.325 omtaler. Dette er på niveau med Dronning Margrethe og betydeligt mere end hele virksomheden Novo Nordisk, og mere end nogen spiller i Superligaen.⁵⁰ Set i forhold til virksomhedens størrelse, antal ansatte og omfanget af organisation, må mediedækningen antages at være en væsentlig faktor i det daglige arbejde for Superligaklubberne i forhold til andre virksomheder i dansk erhvervsliv.

2.5.3 Mediedækning og kontrakttype

Mediedækning og mediepres hænger sammen. En given mediedækning må dog formodes at lægge forskellige grader af pres på klub og træner, afhængigt af dens fokus. En negativ vinkel og fokus på trænerens og klubbens dårlige resultater må unægtelig føles som et større pres end ved et positivt fokus. Det pres klub og træner vil opleve, vil derfor være afhængigt af mediernes vinkel. Denne kan afhænge af resultaterne på banen og trænerens position i klubben. Der er herunder udarbejdet en figur, omhandlende presset ved de to kontrakttyper, afhængigt af holdets resultater på banen.

2.5.4 Figur 3: Kontrakttype og resultater

Kontrakttype \ Resultater	Gode	Middelgode	Dårlige
Tidsubestemt kontrakt	÷ pres	+ pres	+ pres
Tidsbestemt kontrakt	÷ pres	÷ pres	+ pres

⁵⁰ Sperling, Joachim. Side 143-144.

Hvis et hold leverer dårlige resultater, vil medierne have større tendens til at omtale og pege på en trænerfyring, end hvis der leveres gode resultater, hvilket gælder ved begge kontrakttyper.

Ved middelhøje eller svingende resultater kan det have betydning for mediernes dækning, hvilken kontrakt den pågældende træner er ansat på. Ved øget mediepres forstås mediernes øgede fokus på at gøre træneren til årsagen til de manglende resultater. Dette kommer til udtryk ved overrepræsentation af information, der peger i retning af en trænerfyring som hensigtsmæssig løsning for klubben. Eftersom omtale af en fyring er "godt forsidestof" for medierne, vil det sælge aviser, hvis der kan argumenteres for en trænerfyring. Det vil sige en argumentation og nyhedsstrøm, der vil påvirke fans og interessenter til at lægge pres på klubledelsen for en fyring, hvilket styrker presset yderligere.

Det må vurderes, at medierne alt andet lige, vil være mindre tilbøjelige til, at lægge pres på for en fyring, hvis træneren er ansat på en uopsigelig kontrakt. Dette er et resultat af, at medierne ikke forventer en fyring, fordi den vil være dyrere for klubben. Det vil derfor kræve endnu dårligere resultater for at en fyring kommer på tale end, hvis træneren var ansat på en tidsbestemt kontrakt. Herudfra antages det, at medierne, i nogle tilfælde, kan afholdes fra at lægge den samme grad af pres, hvis træneren er ansat på tidsbestemt kontrakt frem for en tidsbestemt kontrakt. Sportsdirektøren og træneren kan derfor, ved at indgå en tidsbestemt ansættelseskontrakt, lette det mediepres, der vil følge af eventuelt middelhøje resultater.

I tillæg til mediernes pres på trænerne, kan der i henhold til hypotesen argumenteres for, at behovet for at skabe ro omkring træneren, også skyldes andre forhold. Den interviewede Træner C, såvel som både Sportsdirektør A og Sportsdirektør B, erklærer sig enige i påstanden om, at trænerbranchen er hård og at trænere arbejder under et stort pres. Træner C tilføjer desuden, at:

"trænere arbejder i et erhverv med meget høj risiko, og er vel nok mest fyret af alle (Læs på det danske arbejdsmarked)"⁵¹

Disse udtalelser kan suppleres med at de 12 danske Superligatrænere, før igangsættelsen af sæsonen 2010/2011, gennemsnitligt havde været ansat i 1,73 sæsoner (svarende til 57 kampe) i deres respektive ansættelse.⁵² Det har ikke været muligt at finde en tilsvarende opgørelse over fyringsrate for øvrige funktionæransatte på det danske arbejdsmarked, for at klarlægge hvorvidt trænerne arbejder under en højere fyringsrisiko end andre. Til sammenligning kan dog nævnes, at managers i den engelske Premier League arbejder under en højere fyringsrate, på gennemsnitligt 1,38 sæsoner (svarende til ca. 70

⁵¹ Citat Træner C

⁵² Sperling, Joachim. Side 67.

kampe).⁵³ Opgøres fyringsraten i forhold til sæsoner og altså i et tidsmæssigt perspektiv, har de engelske managers den højeste risiko for fyring, mens de danske trænere har højest risiko, hvis det opgøres per antal trænedede kampe.

2.6 Hypotese 2 - Empiri

Det kræver tid for nye trænere at skabe resultater, hvilket giver øget behovet for beskyttelse af træneren, særligt i begyndelsen af ansættelsesperioden.

2.6.1 Udenlandske undersøgelser om ansættelse og afskedigelse af Managers

Nedenfor præsenteres to artikler om football managers i henholdsvis den engelske Premier League og den tyske Bundesliga. Artiklerne behandles hver for sig og benyttes både i den empiriske behandling af Hypotese 2 og i Hypotese 3 om tidsbestemte kontraktters bekæmpelse af scape goat-syndromet.

2.6.1.1 Den engelske Premier League og scape goat-syndromet

I det følgende tages der udgangspunkt i den omfattende engelske undersøgelse, "Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry" (2010) af Hughes, Matthew, Paul Hughes, Kamel Mellahi and Cherif Guermat (herefter benævnt "Hughes and Hughes"). Hughes and Hughes' undersøgelse er lavet over en 12-årig periode og analyserer, de korte og langsigtede virkninger af managementskift i engelsk fodbold. Managementskiftene analyseres i forhold til resultaterne i de klubber, der har etablerede managers og ikke skifter så ofte.

Undersøgelsen viser, at langvarige ansættelser af managers fører til præstationer langt over gennemsnittet. Grunden til dette er, at kortvarige ansættelser kun fører til en midlertidig udsættelse af de dårlige præstationer, der førte til fyringen i første omgang. Analysen kommer til det resultat, at hyppige fyringer ofte vil føre til forværringer på langt sigt, altså en direkte modsat virkning end det, der måtte formodes at være meningen med fyringen. Dette sker, fordi de svagheder i klubbens organisation, der har ført til de dårlige præstationer, ikke nødvendigvis løses ved at fyre manageren.

Det, at give managere god tid til at bestride sin post, giver udbytte for hele klubbens organisation.

⁵³ Hughes and Hughes. Side 573.

Desuden vil manageren, i moderne fodbold, hele tiden skubbes eller presses, af klubbens interessenter, til fortsat læring og fornyelse i sit virke og til at forblive opmærksom og fokuseret på at præstere godt og skabe resultater. Derfor vurderer Hughes and Hughes ikke, at der, resultatmæssigt, er nogen negative sider forbundet med at have den samme person siddende på managerposten gennem en lang periode, tværtimod.

Andre og ældre undersøgelser, herunder Hambrick and Fukutomi⁵⁴, peger på en umiddelbar og hurtig positiv effekt af managerfyringer, som fortsætter indtil en eventuel negativ effekt indtræffer. Dette modargumenterer Hughes and Hughes med, at der vil forekomme turbulens, når en ny manager indtræder og indfører nye organisatoriske tiltag og ændringer. Samtidig løser hyppig firing ikke et eventuelt grundlæggende problem eller svaghed i klubben. I stedet ses de hyppige managerfyringer som et symptom på en scape goat-tankegang hvilket, fra et overordnet syn, hverken vil skabe forbedrede præstationer eller resultater. Det vil blot udsætte det egentlig problem og forhindre den nødvendige tid og ro på managerposten til at implementere idéer og systemer, der kan skabe resultater på længere sigt. Det anføres således, at analysens resultater, i sammenhold med anden litteratur⁵⁵, kan påvise, at fyringer ofte kommer på et for tidligt tidspunkt. Dette vil gøre situationen i klubben værre end den var i forvejen og føre til en ond cirkel af trænerfyringer med præstations- og resultatmæssig tilbagegang til følge. Om fordelene af længerevarende ansættelser og rigtige tidspunkter for fyringer slår Hughes and Hughes endvidere fast at:

*”Longer incumbent tenures are associated with better average and cumulative performance. Thus, managers’ performance should be evaluated in terms of progress on diagnosing and treating weaknesses prior to dismissal. Managers should receive sufficient time at the helm to demonstrate progress at overcoming the causes of poor performance.”*⁵⁶

Årsagen til at fyre en manager, skal være dennes ineffektivitet i forsøget på at tackle organisationens svagheder. Hvis ikke dette er tilfældet, vil firingen blot være udtryk for scape goat-syndromet, hvor man lægger skylden for de dårlige resultater på manageren, for at lede opmærksomheden væk fra klubben og organisationen. En udskiftning på managerposten skal ikke ske som tvang af dårlige resultater. Situationen må i stedet analyseres nærmere og begrundes i et, fra managerens side, vedholdende fejlforsøg på at modsvare de egentlige tilgrundliggende dårlige resultat- og

⁵⁴ Hambrick, D. C. and G. D. S. Fukutomi. Side 719-742.

⁵⁵ Brady, C., D. Bolchover and B. Sturgess. Side 54-73.

⁵⁶ Hughes, Hughes, Mellahi and Guertmand. Side 586.

præstationskabende årsager. Først når dette er slået fast, mener Hughes and Hughes at der vil være argumentation for en velbegrundet firing.

Det har ikke været muligt at finde tilsvarende undersøgelser omkring scape goat, i den danske Superliga, hvilket ville have været relevant at inddrage i afhandlingen. Senere, i den empiriske behandling af Hypotese 3, diskuteres nogle af lighederne og forskellene omkring trænererhvervet i Danmark og England for at klargøre, hvorvidt der må vurderes at eksistere et tilsvarende grundlag for scape goat-fristelse i den danske liga.

2.6.1.2 Managers' firing og overlevelse i den tyske Bundesliga

Det følgende beskriver en omfattende undersøgelse "Coaching for Survival: the Hazards of Head Coach Careers in the German "Bundesliga" (herefter benævnt "Barros, Frick and Passos") fra 2009, udarbejdet af Barros, Carlos Pestana, Bernd Frick og Jos Passos. Undersøgelsens data er fra sæsonerne 1981-2003 og omhandler tysk professionel fodbold, med udgangspunkt i managers i den bedste tyske fodboldrække, Der Bundesliga. Barros, Frick and Passos forsøger at klarlægge, hvor længe cheftrænere overlever i bundesligaen og at analysere det fænomen, at afskedigelse af en, formodet svag, træner er en almindelig accepteret procedure i tilfælde af et holds dårlige sportslige resultater.

Undersøgelsen viser, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem trænerlønnen og trænerens overlevelsessevne. Undersøgelsen påviser imidlertid, at jo højere en spillertrups samlede værdi er, jo hyppigere er frekvensen i trænerfyringer. At arbejde med en dyr spillertrup gør, ifølge artiklen, træneren mere sårbar over for dårlige resultater. Forventningerne er højere, hvilket fører til kortere tålmodighed hos fans og beslutningstagere.

Hvad der er mindst lige så opsigtsvækkende er, at der hverken kan måles en signifikant sammenhæng mellem trænerens erfaringsniveau eller hans procentvise sejrs-statistik i karrieren og hans fyringsrisiko. Desuden konkluderer artiklen, at det har en negativ effekt at fyre træneren, specielt hvis det sker midt i en sæson.

Ud fra et objektivt synspunkt, må disse resultater siges at være ret opsigtsvækkende, men vanskelige at forklare ud fra en logisk tankegang om, at en træner er i risiko for at blive fyret hvis ikke han leverer resultater.

Hvis det imidlertid antages, at dyre spillertrupper oftest vil præstere de bedste resultater på banen, og at

træneren, ifølge Barros, Frick and Passos, samtidig har den største erhvervsrisiko for at blive fyret, vil en del trænere med forholdsvis gode resultater blive fyret. På samme måde har det betydning for beslutningen om at fyre en træner, hvor højt lønnet han er, og dermed hvor høj en kompensation, han må formodes at skulle have. Derfor vil en træner i en stor klub kunne præstere resultater over gennemsnittet, i forhold til sine kolleger, men han vil samtidig være i større fare for at blive fyret, fordi han arbejder med en dyrere spillertrup og forventninger og pres derfor er større. På samme måde kan det forklares, at der ikke kan måles en signifikant sammenhæng, mellem træneres løn og overlevelsessevne. Trænere med dyre spillertrupper, må formodes også at få en højere løn. Hvis trænere med dyre spillertrupper fyres ofte, vil det derfor også påvirke tendensen for de højtlønnede trænere.

Trænerens præstationer med sit hold, har en betydning for hans risiko for at blive fyret, ligesom det har betydning for beslutningen om at fyre en træner efter, hvor højt lønnet han er, og dermed hvor høj en kompensation han må formodes, at skulle have. Dette antages altså selvom det ikke, signifikant, kunne påvises ud fra Barros, Frick and Passos' undersøgelse.

Hvis det modsatte var tilfældet, ville en træner kunne levere dårlige resultater uden at frygte, at dette ville have betydning for, om han blev fyret eller ej, ligesom det ikke ville spille nogen rolle, hvor store udgifterne ved en fyring var. Dette ville dog være et urealistisk scenarie, da det må formodes, at alle klubber er interesserede i så gode præstationer og resultater som muligt, ligesom de er interesserede i, at holde omkostningerne nede. At træneres resultatmæssige succesrate ikke kan påvises at hænge direkte sammen med deres fyringsfrekvens, må forklares ud fra undersøgelsens faktum, at det, at træne en dyr spillertrup, der generelt set vil skabe bedre resultater end en billig, hænger sammen med høj fyringsrisiko.

2.6.2 Resultater tager tid

Både Hughes and Hughes' og Barros, Frick and Passos' undersøgelser tegner et klart billede af at kontinuerlighed på trænerposten er at foretrække, hvis gode resultater skal opnås. Barros, Frick and Passos, tager udgangspunkt i, at det overordnet set, har en negativ effekt på en klubs resultater at fyre træneren. Hughes and Hughes fokuserer på, den langsigtede effekt af lav fyringsfrekvens for trænere, er præstationer over gennemsnittet. Begge undersøgelser konkluderer statistisk, fra de respektive ligaer, at hyppige fyringer ikke kan betale sig resultatmæssigt og at gode resultater viser sig over længere tids ansættelse.

De interviewede sportsdirektører og træner er ligeledes enige om, at kontinuerlighed på trænerposten giver bedre spillemæssige resultater på sigt, og at en høj fyringsfrekvens, derfor ikke kan betale sig på lang sigt. Under mine interviews erklærede, både Sportsdirektør A, Sportsdirektør B og Træner C, sig enige i dette og nævnte forskellige grunde til, hvorfor det forholder sig sådan.

Begge sportsdirektører pegede på, at træneren har stor indflydelse på spillertruppens sammensætning. Hyppige fyringer vil derfor give en rodet spillertrup, da en ny træner ofte kommer til med et ønske om, at foretage udskiftninger i truppen. En ny træner vil gerne sætte sit eget præg på tingene, og gennemgår derfor, som noget af det første, spillertruppen, for at pege på, hvad han ønsker af udskiftninger og forbedringer. Han vil forme holdet og truppen, så den passer til det spilkoncept han ønsker at arbejde ud fra. Udskiftning i en spillertrup, er dog begrænset af transfervinduernes åbning og klubbens økonomiske råderum, hvorfor det kan tage tid at foretage de ønskede ændringer.

Herudover mener de interviewede parter, at det kan skade en klubs resultater på andre måder. Træner C pointerer, at alle trænere har en bestemt måde at arbejde på, og et bestemt spilsystem, hvilket de forsøger at overføre til den klub de er ansat i. Processen med at indføre et spilkoncept og at få indarbejdet de rutiner og mønstre, som træneren vil have spillerne til at tage med fra træningsbanen ind til kampene, tager tid. Derfor giver langvarige ansættelser af trænere bedre muligheder for stabile præstationer og gode resultater.

Træner C udtaler i forlængelse af en diskussion, om effekten af kontinuerlighed på trænerposten, at:

”Den (læs klub), der tager sig tid, får succes”⁵⁷

Der vil senere i afhandlingen blive fremlagt statistisk materiale, der peger på en overvejende positiv, resultatmæssig effekt af trænerfyringer i den danske liga⁵⁸. At de danske klubber, opnår gode resultater af fyringer, modargumenterer ikke nødvendigvis ovenstående påstand om, at det tager tid for trænere at skabe resultater, og at en høj fyringsfrekvens ikke er at foretrække, hvilket uddybes senere.

2.6.3 Anciennitetsprincip

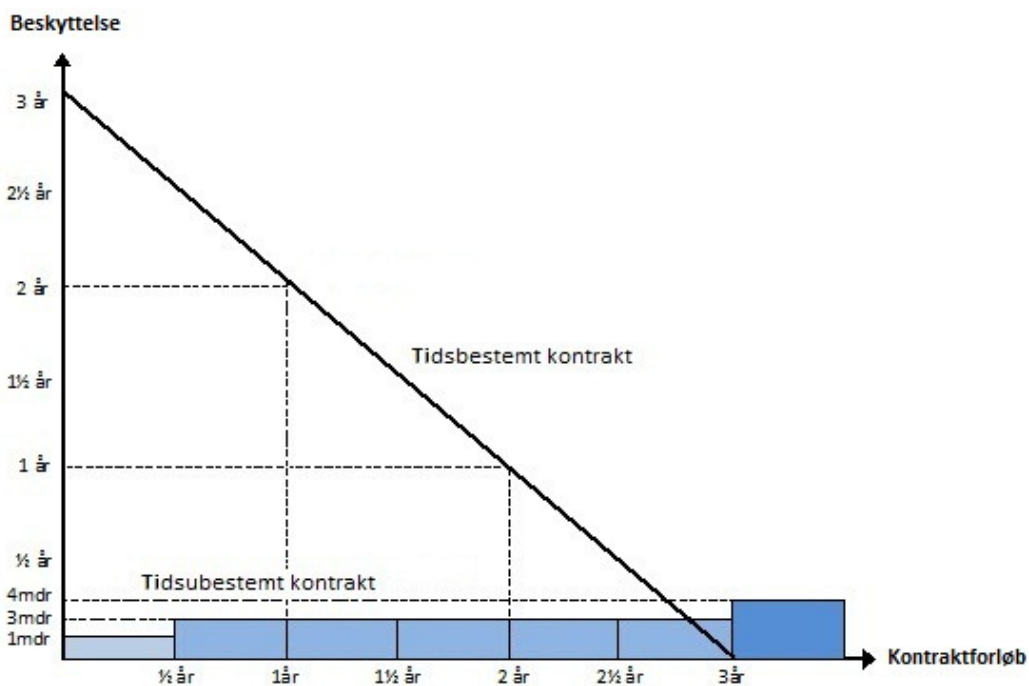
I en funktionæransættelse vil ansættelsesforholdets beskyttelse med hensyn til opsigelsesvarsel stige, jo

⁵⁷ Citat Træner C.

⁵⁸ Se afsnit ”2.7.2 Tabel 3: Effekt af trænerfyringer” side 46

længere ansættelsesforholdet forløber.⁵⁹ I Funktionærloven findes et anciennitetsprincip, der bevirker at en funktionæransat vil opnå højere beskyttelse og være mere omkostningskrævende, at afskedige, jo længere tid vedkommende har været ansat. Med en tidsbestemt uopsigelig kontrakt forholder det sig lige omvendt. Er en arbejdstager ansat på tidsbestemte, uopsigelige vilkår, vil vedkommende være mindre og mindre beskyttet jo længere arbejdsforholdet skrider frem. Er en træner ansat for en 3-årig periode, vil det således være billigere at afskedige ham efter to år end efter et år. Det tidsinterval der på opsigelsestidspunktet rester af ansættelsesforholdets løbetid, vil ligge til grund for, hvor meget træneren kan kræve som compensation for at indvilge i, at bringe aftalen til ophør. Han vil derfor stå stærkere forhandlingsmæssigt, jo længere tid der rester af kontrakten, hvilket vil udmønte sig i en højere sign-off fee. På denne måde vil træneren være allerdyrest at afskedige, og derfor allerbedst beskyttet, i starten af sin ansættelsesperiode. På baggrund af forudsætningerne for at bringe de to kontrakttyper til ophør, er nedenstående Figur 4 konstrueret.

2.6.4 Figur 4: Omvendt anciennitet ved tidsbestemte kontrakter



Denne figur viser, at en tidsbestemt ansættelsesaftale, anciennitetsmæssigt, fungerer omvendt i forhold til en tidsubestemt aftale og de almindeligt anvendte funktionæraftaler, der kendes fra andre dele af

⁵⁹ Funktionærloven § 2.

arbejdsmarkedet.

Udover forskel i udviklingen af funktionærens beskyttelse mod fyring er det gennemsnitlige beskyttelsesniveau, over hele ansættelsen, væsentlig højere ved tidsbestemte aftaler, og det må derfor forventes at være væsentligt dyrere at fyre en træner, ansat på en tidsbestemt aftale, end en på tidsubestemt, hvis en række dårlige resultater skulle indtræde under forløbet.

Ved en tidsubestemt kontrakt, vil det være vigtigst for træneren, at opnå gode resultater straks efter ansættelsen, da det er her hans beskyttelse mod fyring er mindst. Ved den uopsigelige kontrakt, er det derimod vigtigst at kunne fremvise resultater sidst i ansættelsen. Træneren vil på dette tidspunkt nemmere kunne vurderes ud fra sit langvarige arbejde og sandsynligvis derfor nemmere kunne forsvare sig overfor resultatmæssige udsving. Det er således nærliggende at undersøge, hvad denne forskel i beskyttelsens udvikling gennem ansættelse betyder, og hvorfor parterne foretrækker en anden model, end hvad der normalt ses i funktionæransættelser.

Som en udvidet beskyttelse af en tidsubestemt kontrakt, kunne parterne i stedet have fulgt den normale anciennitetsordning, men med øget beskyttelse, ved at aftale en længere opsigelsesvarsel end den i Funktionærloven anførte. Dette ville, efter Funktionærlovens bestemmelser være fuldt lovligt, netop fordi dens præceptivitet gælder mod aftale omfattende forringede forhold for funktionæren, hvilket her ikke ville være tilfældet. Da ville træneren, ligesom andre funktionærer, følge den almindelige udvikling gennem ansættelsen, og opnå en højere beskyttelse jo længere ansættelsen forløb. Forskellen ville blot være, at fristerne i Funktionærloven var øget, samt at træneren var bedre beskyttet end absolut påkrævet. Man kunne desuden have valgt en fast opsigelsesvarsel gennem ansættelsen, således at trænerens beskyttelse, hverken øgedes eller svækkedes gennem forløbet. I stedet vælger man en model, hvor beskyttelsen falder i takt med ansættelsens forløb. Da både klubber og trænere antages at være rationelle, må der ligge en nærmere idé bag denne beskyttelse. Trænerne er således interesserede i at "forsikre" sig mod fyring via en uopsigelig kontrakt, men er samtidig villige til gradvist at give afkald på denne ekstra beskyttelse, efterhånden som arbejdsforholdet skrider frem.

En forklaring på dette kunne være, at det kræver tid for trænere at skabe resultater, og netop resultaterne er kernen bag det at bevise sit værd som træner og overbevise sin arbejdsgiver om, at man er den rigtige til jobbet. Derfor kunne det tænkes, at trænere søger stor kontraktbeskyttelse i starten af perioden, for at få ro og tid til at implementere ideer og visioner. Man vil have ro til at skabe og gennemføre langsigtede strategier, uden at være nødsaget til at holdet må levere overbevisende resultater, lige fra første arbejdsdag. Senere, når den lange proces og kontinuitet begynder at bære frugt,

er der ikke længere behov for så stor beskyttelse, fordi der nu er større chance for, at trænerens planer og arbejde har udmøntet sig i målbare resultater. På dette tidspunkt, vil der, fra hans synspunkt, være bedre chancer for at have overbevist arbejdsgiveren om egne evner. Derfor vil han heller ikke være så sårbar overfor sit holds svingende præstationer og resultater, der i sagens natur kan skyldes udefrakommende faktorer lige såvel som trænerens evner og arbejdsindsats.

2.7 Hypotese 3 - Empiri

”Scape goat” giver behov for beskyttelse af trænere og forpligtelse af sportsdirektører.

I den empiriske behandling af Hypotese 3, inddrages først en undersøgelse af resultaterne for fyringer af trænere i den danske liga. Derefter sammenholdes dette med Hughes and Hughes og Barros, Frick and Passos undersøgelser fra den engelske og tyske liga, for at klarlægge hvorvidt scape goat-syndromet, eller eventuelt grundlaget for dette, eksisterer i den danske liga. Slutteligt behandles kontrakttypens betydning for en eventuel scape goat-risiko.

2.7.1 Fyring af danske trænere

I forhold til danske trænere, eksisterer der nogle klare forskelle fra de engelske og tyske ”football managers” i forhold til virke og funktion. Både engelske og tyske managers, har typisk et større ansvar og bredere arbejdsområde end danske trænere. Stillingen kan derfor nærmere betegnes som en blanding af en cheftræner og en sportsdirektør med ansvaret for hele trænerstaben samt salg og indkøb af spillere. Managers vil ofte være den øverst ansvarlige for den sportslige del af klubben, hvilket er sportsdirektørens rolle, i de fleste danske Superligaklubber. Der er altså forskel på de to organisationsmodeller, hvilket derfor tages med i betragtningen, når både undersøgelser fra Hughes and Hughes og Barros, Frick and Passos, sammenholdes med trænerfyringer i Superligaen.

På baggrund af forskellene i organisationsstrukturen er det muligt, at de danske trænere ikke er så involverede i at løse organisatoriske og grundlæggende problemer i klubben, som de udenlandske managers. Træneren vil således arbejde sammen med, men også under ledelse af, sportsdirektøren, der har det øverste sportslige ansvar og refererer direkte til klubbens bestyrelse eller anden øverste ledelse. En træner vil, i mindre grad, kunne klandres for dybereliggende årsager i organisationen, til eventuelt dårlige resultater, fordi han ikke, som udenlandske managers, har ansvaret for dette. Han må derimod vurderes på baggrund af arbejdsområdet omkring træning og kamp samt evner til at udføre dette. Der

kan derfor argumenteres for, at de egentlige årsager til dårlige resultater, endnu oftere end i England og Tyskland, vil ligge et andet sted end hos træneren, netop fordi dennes arbejds- og ansvarsområde ikke spænder lige så bredt. Ud fra både Hughes and Hughes og Barros, Frick and Passos' klare billede af, at langvarige ansættelser af managers skaber bedre resultater, vil den samme tendens kunne gøre sig gældende for Superligatrænere i dansk fodbold, med det forbehold, at trænere og managers' stillingsfunktion ikke er helt ens.

Træner C mener i øvrigt, at alle trænere i Superligaen er dygtige nok til deres job. De har alle bevist deres værd, ved at skabe resultater, der er tilstrækkelige til, at nå superliganiveau, og han mener derfor, at kun yderst sjældent, vil være en reel årsag til fyring. Han er dog samtidig ikke blind for, at en trænerfyring i nogle situationer kan være det rigtige at gøre. Træner og spillertrup kan eksempelvis "køre skævt" af hinanden, eller der kan være brug for ny energi på posten, hvilket godtgør udskiftning på trænerposten.

Er der opstået dårlig kemi mellem træneren og spillertruppen, som ikke umiddelbart lader sig løse, er det, som sportsdirektør A siger,

"... både billigere og lettere at udskifte træneren eller trænerteamet end en spillertrup på 20-25 mand. Derfor må træneren, i de tilfælde, som oftest "lade livet"⁶⁰

hvilket dog efter denne afhandlings kategoriseringen, af begrebet, ikke falder under betegnelsen scape goating.

Det er begrænset, hvad der er lavet af lignende undersøgelser på trænererhvervet i Danmark, men i det følgende benyttes data og resultater fra en analyse af trænerfyringer i Danmark, publiceret i bogen "Spillet Uden For Banen"⁶¹ (herefter benævnt "Sperling"). Bogen forsøger generelt, i sine analyser af forskellige aspekter af professionel fodbold, at tage en mere statistisk, og derved analyserende, tilgang til dansk klubfodbold, end den øvrige eksisterende, danske litteratur på området. Der leveres forskellige statistiske analyser af trænerpræstationer og fyringer i Superligaen, på baggrund af data fra Superligaens etablering i 1991 til og med sæsonen 2009/10.

⁶⁰ Citat træner C.

⁶¹ Sperling, Joachim, Side 67-79.

2.7.2 Tabel 3: Effekt af trænerfyringer

Effekt af fyringer i Superligaen, sæsonen 1991/92-2009/10			
Trænerfyringernes nettoeffekt på gennemsnitligt pointudbytte per kamp		Antal positive og negative effekter af trænerfyringer på gennemsnitligt pointudbytte per kamp.	
		Negativ effekt	Positiv effekt
Næste fem kampe	0,36	14	33
Resten af sæsonen	0,35	9	37
Efterfølgende sæson	0,49	7	23

Kilde ⁶²

Analysen beskæftiger sig ikke direkte med, hvor lang tid det tager trænere at skabe resultater, men beregner træneres resultater inden for forskellige tidsrammer efter en ansættelse oven på en forgængers firing. Denne viser, at der generelt, i den danske Superliga, er en positiv effekt af det, at fyre en træner og ansætte en anden. Ydermere påviser undersøgelsen en positiv tendens på længere sigt, således at den forekommende chok-effekt resulterer i forbedrede resultater lige efter fyringen, som derefter fortsætter på omtrent samme niveau, sæsonen ud. Den efterfølgende sæson stiger de gode resultater yderligere, til i gennemsnit at være 0,49⁶³ ekstra point pr. kamp i forhold til før fyringen af den gamle træner. Altså en klar positiv tendens i pointmæssige resultater, efter trænerfyringer i de danske klubber. Tabel 3 viser i øvrigt, at de påviste forbedringer, oven på trænerfyringerne, er tydeligere i sæsonen, der følger efter, end i den sæson, hvor holdet overtages. Dette kan efter denne afhandlings fortolkning støtte op om påstanden om, at trænere typisk opnår bedre resultater, jo længere ansættelsen forløber.

Efter at have gennemgået forhold omkring trænerfyringer i henholdsvis den engelske, tyske og danske liga, vil disse nu sammenlignes nærmere.

2.7.3 Fører trænerfyringer til bedre resultater?

Det er et hyppigt diskuteret emne, hvorvidt firing af trænere er det rigtige at gøre i en given situation. I undersøgelserne fra Barros, Frick and Passos og Hughes and Hughes, viste resultaterne, at for hyppige fyringer vil føre til dårligere resultater. Hughes and Hughes påviste en vis positiv chok-effekt, men

⁶² Sperling, Joachim. Side 73. Den positive effekt af fyringerne er, efter kildens udsagn, statistisk signifikant.

⁶³ Statistisk data fra, Sperling, Joachim. Side 73.

samtidig, at denne er aftagende og ender med, at give færre point per kamp end under den tidligere træner.

Anderledes ser det dog ud i den danske undersøgelse. Her påviser Sperling, at der gennemsnitligt, forekommer en tydelig positiv chok-effekt, som varer ved sæsonen ud og endda forbedres i den efterfølgende sæson efter. Altså en udvikling til det positive på både kort, mellem og lang sigt. Trenden, fra England, om at chok-effekten dør ud, gør sig altså ikke gældende i den danske liga, hvor 23 ud af 30 fyringer har ført til forbedrede resultater i den efterfølgende sæson.

Vurderet ud fra disse data kan det, ifølge Sperling, godt betale sig at fyre træneren, når resultaterne svinger, da det giver flere point. Sammenligner man resultaterne landene imellem, må det derfor udledes at klubberne i Danmark har været dygtige til at fyre trænere, og opnået gode resultater derved. En forklaring kunne være, at der, som tidligere nævnt, er forskel på funktionen af en dansk "cheftræner" og en "manager" i England og Tyskland. En cheftræners funktion er mindre omfangsrig end managerens og begrænser sig til mest at omhandle den daglige træning og kampene. En dansk træner vil, i en del tilfælde, assistere sportsdirektøren ved spillerhandler og andre ledelsesmæssige beslutninger, men ikke i samme omfang som en manager, der ofte direkte varetager køb og salg af spillere, samt organiserer og leder en stor stab af trænere, sundhedspersonale og "scouts". Derfor har en træner ikke de samme organisatoriske funktioner, og hans arbejde kan måske være lettere at afgrænse og vurdere kvaliteten af, end en managers. Det skal derfor ikke, i samme grad, som det formuleres af Hughes and Hughes, vurderes, hvorvidt den pågældende manager har manglende evner til at tackle bagvedliggende organisatoriske problemer. Snarere må det med hensyn til trænere vurderes om han, får tilstrækkeligt ud af det spillermateriale, der bliver stillet til rådighed. Fra en sådan anskuelse er det, efter den danske model, lettere at bedømme, om det er trænerens eventuelle mismatch med klubben, der har ført til manglende resultater, eller om problemet ligger et andet sted, og i givet fald, om en anden træner, kunne gøre det bedre.

Om forskellen på træneres og managers' funktion må det nævnes, at en fyring af en træner sandsynligvis er mindre omfattende for klubbens organisation, da han ikke er en del af den øverste ledelse, som oftest er direktionen, i modsætning til managers. Dette kan medføre, at de danske klubbers tilvænningsperiode efter en fyring og nyansættelse, er kortere. Ikke desto mindre er det dog bemærkelsesværdigt, at danske klubber er gode til, overvejende at få positive resultater ud af trænerfyringer. Ud fra antagelsen om at scape goat-fyringer fører til en negativ resultatmæssig udvikling, vil den danske tendens kunne forklares ved, at fyringer træffes af andre grunde end scape

goat.

En anden iøjnefaldende observation fra Sperlings undersøgelse er, at nogle af de samme trænere figurerer både på listen over fyringer med negativ effekt og listen med positiv effekt.⁶⁴ Den samme træner har så at sige været fyret med succes i det ene tilfælde og været ansat, efter fyring af en kollega, med succes i et andet. Dette tyder på, at det enten kan være, fordi der er mange andre faktorer end trænerens evner, der spiller ind, og at præstationerne derfor i høj grad er præget af tilfældigheder og/eller, at en person sagtens kan være good match i én situation og mismatch i en anden. Desuden er resultatmæssig succes ikke kun afhængig af trænerens evner, men også om han passer til klubben i den pågældende situation. Til at supplere denne påstand, henvises til en udtalelse fra Superligatræner Troels Bech:

”Det er på linje med det øvrige erhvervsliv, hvor nogle topledere er kendt for at kunne skære alt overflødig væk og vende en virksomhed på vej mod afgrunden, mens andre er kendt for at skabe udvikling og drive en i forvejen succesrig virksomhed fremad.”⁶⁵

På den måde vil det, afhængigt af klubben og dennes situation, være forskelligt, hvilken træner der passer bedst ind og bedst vil kunne opnå ønskede resultater. I takt med at klubber har op og nedture, udskiftning i spillermateriale og måske forskellige succeskriterier fra én sæson til en anden, kan der derfor også være behov for at skifte træner til en type, der passer bedre til situationen og de udfordringer, klubben står over for. I så fald kan man forestille sig, at en træner, der i begyndelsen af ansættelsesperioden har passet godt ind og opnået gode resultater, senere i forløbet ikke vil være at foretrække som træner i klubben længere. Ikke nødvendigvis fordi han i mellemtiden er blevet en dårligere træner, men fordi situationen i klubben har ændret sig. Ligesom det tyder på, at klubberne er gode til at fyre træneren, når der er tale om et mismatch, er de, tilsyneladende, også i stand til at finde, og ansætte, et good match som afløser.

2.7.4 Kontrakttypens betydning for scape goat-risiko

I nedenstående figur er risikoen for fyringer ved henholdsvis tidsubestemte og tidsbestemte kontrakter, alt efter hvilket match klubben, og den ansatte træner, illustreret. Ved mismatch må forstås trænerens manglende evne til at udfylde en cheftrænerens opgaver i klubben. Her kunne det eksempelvis tænkes,

⁶⁴ Sperling, Joachim. Side 75.

⁶⁵ Udtalelse fra Superligatræner Troels Bech, præsenteret i: Sperling, Joachim. Side 79.

at træneren ikke er i stand til at få spillerne til at yde deres optimale i kampene. Good match må forstås som succes i samme. Figuren er opstillet på baggrund af antagelsen om sportsdirektørens interesse i at overholde klubbens budget.

2.7.5 Figur 5: kontrakttype og trænermatch⁶⁶

Kontrakttype	Match mellem klub og træner		
	Good match	Tvivel om fejl hos klub eller træner	Mismatch
Tidsubestemt kontrakt (billig)	÷ fyring	Risiko for scape goat	+ fyring
Tidsbestemt kontrakt (dyr)	÷ fyring	Beslutning tages når fejlen er fundet	+ fyring

Det ses i Figur 5, at der er forskel i de situationer, hvor der er tvivl om, hvor fejlen, der har ført til dårlige resultater, ligger. Hvis der er tvivl om, hvorvidt fejlen ligger i et mismatch mellem klub og træner eller eksempelvis i den øvrige organisation, kan der ved den tidsubestemte kontraktform være fare for, at sportsdirektøren ligger under for scape goat-fristelsen og fyrer træneren uden at være sikker på årsagen til de manglende resultater. Omvendt vil sportsdirektøren ved en tidsbestemt kontrakt være mere tilbøjelig til at foretage en grundigere vurdering af årsagerne og træffe en beslutning om trænerfyring, hvis det er hos ham, problemet ligger. Det må herunder ikke forstås sådan, at den tidsbestemte kontrakt fuldstændigt udelukker scape goat-fyringer i, at finde sted. Snarere vil en tidsbestemt kontrakt, via høje fyringsomkostninger, påvirke sportsdirektøren til, kun at træffe beslutning om fyring i de tilfælde, hvor han er sikker på, at træneren er den egentlige kilde til de dårlige resultater.

Det er derved også fremført, hvordan sportsdirektører, ved kontraktunderskrivelsen, kan påvirke sig selv til senere i forløbet ikke, at drage forhastede beslutninger om fyring, eller at fyre en træner for at

⁶⁶ Kontrakttype og trænermatch. Figuren er opstillet på baggrund af de gennemgængede undersøgelser fra den engelske og tyske liga, der viser at scape goat-fyringer, forekommer i de tilfælde, hvor klubben ikke er i stand til at fastslå, hvorvidt en række dårlige resultater skyldes fejl hos manageren eller klubbens organisation. Desuden er det antaget, at klubben, ved en fyring, er påvirket af omkostningerne ved en sådan.

finde en sydebuk for de resultatmæssige problemer, man befinder sig i. Sportsdirektøren påvirker derved sin egen situation i en retning af ikke senere, at blive fristet til at ligge under for scape goat syndromet. Samtidig vil træneren være bekendt med sportsdirektørens ræsonnementer og føle sig bedre beskyttet i forhold til en eventuelt usaglig firing. Træneren vil dermed have bedre incitament til, fra starten, at lægge en langsigtet strategi, fordi han ikke behøver at frygte en scape goat-firing, hvis ikke han kan fremvise resultater straks efter firingen.

3. Sammenligning med direktørkontrakter

I dette afsnit drages en parallel fra trænerbranchen til direktørbranchen, herunder specielt mellem trænerens sign-off fees og direktørernes ”gyldne håndtryk”⁶⁷. Dette gøres for at præcisere hvordan sådanne kontraktforhold påvirker en ansættelse og hvilke behov, det er udtryk for, specielt omkring risikoallokering og efficient kontraktbrud.

3.1 Sammenligning med ”gyldent håndtryk” for direktører.

Ved diskussion af trænerens sign-off fee, der ud fra denne afhandling kan tolkes som en risikoallokering mellem træner og klub, er det nærliggende at drage en parallel til direktørers virke og direktørbranchens eksisterende ordning med ”gyldne håndtryk”.

3.1.1 Direktører og trænere

Det kan være vanskeligt at give en klar definition af, hvad en direktør er, ligesom ikke er givet, hvorvidt arbejdstagere, med titel af direktør, har funktionærstatus eller ej. Det skal således, som udgangspunkt, vurderes i det konkrete tilfælde, om direktøren er omfattet af Funktionærlovens beskyttelsesbestemmelser⁶⁸. Dette vil derfor ikke blive behandlet nærmere i dette afsnit, hvor fokus ligger på en sammenligning med trænerne og bevæggrundene og incitamenterne bag udformningen af en ansættelseskontrakt.

Både direktører og trænere indtager en central stilling på arbejdspladsen, træffer afgørende beslutninger og behandler følsomme oplysninger. De har begge, i form af ledende stillinger, vigtige roller i virksomhedsmæssige og personalemæssige beslutningsprocesser, samt i udviklingen af virksomheden og forsøget på at opnå bedst mulige resultater. Dette kan være en af grundene til, at eksempelvis afskedigelsen af både direktører og toptrænere er speciel og omdiskuteret.

⁶⁷ For forklaring se afsnit: ”3.1.3 ”Gyldent håndtryk”” side 52

⁶⁸ Schwarz, Finn. Side 17.

3.1.2 Ligheder omkring afskedigelse

Ved afskedigelsen af henholdsvis direktører og toptrænere, vil der ofte være et ønske om at afskedige personen med øjeblikkelig varsel. For trænere må dette, som tidligere beskrevet, formodes at være resultatet af dennes centrale rolle i klubben, der rejser et behov for at vide, hvem der besidder posten fremover. På samme måde, har en direktør en meget central rolle i en virksomhed, der ligesom trænerens, ofte vil sættes direkte i forbindelse med eventuelt dårlige resultater. Det vil sige resultater, der førte til beslutningen om afskedigelse i første omgang. Derfor vil der fra arbejdsgiverens side ikke være ønske om, at direktøren eller træneren fortsætter i sin funktion i opsigelsesvarslet og altså efter afskedigelsen er tilkendegivet. Dette kunne ellers i givet fald, frygtes at føre til manglende motivation hos den pågældende og forvirring og uvished blandt medarbejderne.

3.1.3 ”Gyldent håndtryk”

Fænomenet ”gyldent håndtryk” i direktørbranchen er nærmere betegnet en ordning, hvor direktøren, i tilfælde af en øjeblikkelig afskedigelse, kompenseres for denne med et, på forhånd aftalt, beløb. Ved kontraktindgåelsen kan der således indskrives, til dels et opsigelsesvarsel, hvormed ansættelsesforholdet kan opsiges på almindelig vis, men også en ordning, der sikrer direktøren et økonomisk beløb i det tilfælde, hvor han afskediges med øjeblikkelig virkning. Dette engangsbeløb betegnes som et ”gyldent håndtryk”, og er at betragte som en lønforpligtelse⁶⁹ for virksomheden og et udtryk for, at direktøren sikrer sig mod tabet ved en utidig afskedigelse.

Det kan for udenforstående virke tankevækkende, at en direktør, eller en medarbejder i det hele taget, skal ”belønnes” ved en fyring. Endnu mere paradoksalt kan det virke, når den pågældende ”belønning”, i form af et gyldent håndtryk, drejer sig om betydelige beløb. Hvis afskedigelsen, der resulterer i det gyldne håndtryk, desuden er afstedkommet af dårlige resultater i firmaet, som blandt andet direktøren har andel i, kan ordningen fra et overfladisk synspunkt fremstå mærkværdig. Umiddelbart synes det ulogisk, at en højt betroet medarbejder, der har udført sit job tilfredsstillende og derfor er blevet afskediget, skal have en større kompensation med sig ved en fyring. Økonomisk set kan dette dog forsvares ud fra handlemønstre parterne imellem, som her forklares nærmere.

Når en medarbejder afskediges, fordi han ikke har udført sin funktion tilfredsstillende, er det naturligvis ikke at sidestille med en situation, hvor der er misligholdt kontraktbestemmelser. Det forstås

⁶⁹ Schwarz, Finn. Side 95.

udelukkende som en afskedigelse, der, grundet direktørens virke, ofte vil være mest hensigtsmæssige at gennemføre med umiddelbar virkning.

Som udgangspunkt vil en afskedigelse, påføre direktøren et tab og/eller risiko for tab. Dette tab og denne risiko, kan være mere eller mindre direkte forekommende. Det er således klart, at direktøren mister sit faste honorar fra virksomheden. Derudover kan han tænkes at få begrænset sine fremtidige indtægtsmuligheder, blandt andet på grund af et skadet ry og rygte i branchen. Da direktøren afskediges før tid, vil det stå tilbage som en tilkendegivelse fra arbejdsgiveren om, at han ikke udførte sin funktion tilfredsstillende. Dette prædikat, af ikke at have levet op til forventningerne, kan "hæfte" sig på direktøren fremover og afholde ham fra, at blive valgt til attraktive stillinger. Dette kan betegnes som tab af direktørens human kapital, hvilket direktøren selvsagt er interesseret i at undgå eller i givet fald at sikre sig mod. På samme måde vil fyringen af en træner, føre til tab i vedkommendes "human kapital". Det gyldne håndtryk vil, for direktørens vedkommende, skulle dække det tab, han i øvrigt har lidt som følge af den måde, situationen har udspillet sig på. Virksomheden påtager sig herved en udgift, den ellers ikke ville have haft, hvis kontrakten var forløbet ansættelsen ud.

Ved at virksomheden påtager sig at sikre direktøren i form af gyldent håndtryk, overgår risikoen for en utidig afskedigelse, helt eller delvist, fra direktøren, til virksomheden. Direktøren får fjernet sin risiko med vished om dækning af tab, mens virksomheden påtager sig en risiko for at give afkald på et økonomisk beløb til udbetalingen af det aftalte "gyldne håndtryk". En sådan ordning kan siges at være udtryk for en efficient risikoallokering, hvor parterne, via forhandling, når til enighed om, hvem der bedst bærer risikoen for, at direktøren utidigt afskediges.

At virksomheden påtager sig denne risiko, i stedet for direktøren selv, har selvsagt indvirkning på forhandlingen. Risikoen er en faktor i kontrakten og må derfor kompenseres af direktøren, hvilket eksempelvis kunne udmønte sig i et lavere fast honorar gennem ansættelsens forløb. Hvis det er fordelagtigt, vil parterne derfor nå til enighed om en passende compensation for, at virksomheden påtager sig risikoen, hvorved risikoallokeringen finder sted. Dette bunder sandsynligvis i, at direktøren er mere risikoavers end virksomheden. Hvis dette er tilfældet, vil virksomheden være mere tilbøjelig til at påtage sig risikoen end direktøren. Direktøren vil tillige være interesseret i at slippe af med risikoen for tab og endog være villig til at betale for dette. Parternes forskellige grader af risikoaversion, spiller således ind, når risikoen skal fordeles. I forhold til fodboldverdenen er logikken klar, i og med, at der er tale om en risikoallokering, hvor trænerne generelt er mere risikoaverse end klubberne, som derfor, via uopsigelige ansættelseskontrakter og mulighed for sign-off fees, sikrer dem ved fyring, mod til

gengæld at betale en lavere løn. Denne påstand understøttes af Træner C's udtalelse om, at han kunne overtales til at indgå en tidsbestemt kontrakt, og den øgede risiko en sådan medfører, hvis han blev:

*"Kompenseret tilstrækkeligt meget for det, gennem en væsentlig højere løn"*⁷⁰

At de "gyldne håndtryk" aftales, og at risikoallokeringen foretages, har sandsynligvis en anden årsag. Det, at det er virksomheden, der sidder på beslutningen om, hvorvidt direktøren skal afskediges, og derved om det eventuelle tab overhovedet vil indtræde, vægter også for at det er dem, der skal betale for tabet derved. Et sådant forhold tvinger virksomheden til at medregne tabet i beslutningsprocessen og kun at vedtage afskedigelsen i det øjeblik, det kan betale sig.

Dette er det fordelagtige i en sådan incitamentstruktur, hvilket i øvrigt underbygges af den grundlæggende teori om efficient kontraktbrud⁷¹. Kort sagt, argumenterer teorien for, at hvis en part træffer beslutning om at bryde en kontrakt og derved skade den anden part, må han kompensere den skadede part, for derved selv at have optimale incitamenter til at bryde kontrakten kontra ikke, at bryde den.

3.1.4 Sammenligning mellem sign-off fee og "gyldent håndtryk"

Aftalen om eventuel udbetaling af et "gyldent håndtryk", aftales, som nævnt i ovenstående, ved direktørkontraktens indgåelse. Allerede på aftaletidspunktet foregriber parterne den situation, hvor ansættelsesforholdet ikke kan fortsætte tidsperioden ud, og virksomheden finder det nødvendigt at afskedige direktøren i utide. Der indskrives en klausul om, hvordan, der i givet fald, må kompenseres og hvilke vilkår, der skal gælde.

I modsætning til dette er en eventuel sign-off fee, og størrelsen på denne, ikke aftalt ved kontraktindgåelsen. Parterne har ikke på samme måde taget stilling til, hvad der konkret skal gælde, hvis ikke ansættelsesforholdet løber perioden ud. Dette ændrer dog ikke på, at der, som tidligere beskrevet i afhandlingen, juridisk og økonomisk kan opstilles rammer for, hvilke mulige udfald et ønske om at bringe ansættelsen til ophør kan medføre. Udfald som parterne må forventes at have forståelse for og gennemtænkt ved udformningen af kontrakten.

Klub og træner har således taget stilling til, at aftalen er uopsigelig i en vis periode, og de er desuden

⁷⁰ Citat Træner C.

⁷¹ Teorien om efficient kontraktbrud, associeres ofte med Richard A. Posner, der har behandlet emnet i sit værk "*Economic Analysis of Law*".

bekendte med, at Funktionærlovens bestemmelser finder anvendelse. Det er derfor indforstået, at hvis ansættelsesforholdet skal bringes til ophør, før udløbet af kontrakten, må der opnås enighed om dette, da kontrakten ellers er uopsigelig for begge parter. På den måde har klubben og træneren, opstillet de rammer, der skal gælde, når en eventuel forhandling om at bringe ansættelsen til ophør, indtræder. Der er således mulighed og grundlagt for, at nå til enighed om, en sign-off fee, som kompensation for trænerens tab ved at blive utidigt afskediget.

På sin vis minder de to kontraktformers mulighed for kompensation af utidig afskedigelse om hinanden. Med den antagelse, at både træner og klub, ved tidspunktet for kontraktunderskrivelsen, kan gennemskue forhandlingssituationen, samt hvilket grundlag og muligheder en tidsbestemt ansættelse giver, kan modellen siges at minde en del om den, der er indarbejdet i direktørbranchen.

3.1.5 Klubbers moral hazard fristelse og efficient kontraktbrud

Ved indbyrdes aftale, tvinges klubben til at tage trænerens tab i betragtning, når en firing overvejes, fordi træneren må kompenseres for sit tab af human kapital, for at indvilge i at bringe kontrakten til ophør. Derved vil klubben være påvirket til at overveje, ikke bare egne, men også trænerens, fordele og ulemper ved en firing. Dette er en tendens, der passer med den grundlæggende tankegang bag efficient kontraktbrud. Klubben har således mulighed for at slippe ud af aftalen aftale, mens det sikres, at man påvirkes til at tage trænerens eventuelle tab med i overvejelserne. Dette stemmer overens med teorien om efficient kontraktbrud og det generelle princip om, at man skal kompensere en eventuel tabende part for de tab man udsætter dem for ved at bryde en aftale.

Det tilstræbes på den måde, at aktørerne skal have rette de incitamentter til at bryde en kontrakt, men kun gøre det i de situationer, hvor det kan betale sig, på trods af, at den skadelidte part må kompenseres. Et efficient kontraktbrud er, at foretrække frem for ikke at bryde kontrakten et inefficent kontraktforhold.

Hvis ikke klubben bar en del af tabet ved at fyre træneren, ville de desuden stå over for en mulig moral hazard fristelse. Klubben ville da have billigere adgang til firing og ville derfor også foretage denne handling oftere. Moral hazard adfærden ville bestå i at fyre for ofte, i forhold til, hvad der er hensigtsmæssigt, fordi klubben ikke selv bærer risikoen for de handlinger den udfører.

3.1.6 Hvorfor aftales en sign-off fee's ikke ved kontraktindgåelsen, ligesom gyldne håndtryk?

Hvis sign-off fee's er udtryk for efficient risikoallokering, ligesom det antages at direktørers "gyldne håndtryk", kan det undre, at måden, hvorpå de forhandles, er vidt forskellige. Det "gyldne håndtryk" aftales ved direktørkontraktens indgåelse, mens trænerens sign-off fee først aftales efter, at klubben ikke længere ønsker ham på posten. Spørgsmålet, om hvorvidt en eventuel sign-off fee skal udbetales, og hvilke vilkår, der i givet fald skal gælde, overlades så at sige til en genforhandling. I stedet for udtrykkeligt at lave en aftale og være enige om, hvorledes træneren skal kompenseres ved en eventuel tidlig afskedigelse, udsættes denne afgørelse, til situationen opstår. Rationalet for dette skal sandsynligvis findes i de fordele, der ligger i, ved genforhandlingen, at kunne overskue og tage højde for de informationer, der er dukket op senere hen. Som tidligere beskrevet, vil den manglende tabsbegrænsningspligt give træneren en stærk position ved forhandlingen af en sign-off fee, fordi han kan foregive ikke at ville søge eller tage imod andet job i fritstillingsperioden, hvor han alligevel er dækket af den fyrende klubs lønforpligtelse. På trods af dette må det dog formodes, at det kan have betydning for forhandlingssituationen, hvor eftertragtet træneren er på fyringstidspunktet. Hvis en træner således står i en situation, hvor det kan antages, at han hurtigt vil kunne få et andet job, vil forhandlingen om sign-off fee have tendens til, at ende med en mindre compensation, fordi trænerens trussel om ikke at gøre dette, vil være svækket. Hvis derimod udsigterne til, at han vil blive tilbudt et andet job, er meget små, vil tendensen være, at sign-off fee'ens størrelse går i retning af, hvad han ellers kunne gøre krav på ved at forblive fritstillet og hæve sin løn ansættelsesforløbet ud.

På den måde kan parterne, ved at udskyde afgørelsen om størrelsen af en eventuel sign-off fee til en genforhandling, tage højde for information, der kommer senere i ansættelsesforløbet.

Et arrangement, hvor den endelige stillingtagen til størrelsen på trænerens compensation udskydes til en genforhandling, giver et mere retvisende beløb, i forhold til den endelige situations omstændigheder. Samtidig kan det sikre træneren, at han altid kan falde tilbage på den løn, han er berettiget til ifølge ansættelseskontrakten, eftersom han ikke er tvunget til at indgå aftale om at bringe ansættelsesforholdet til ophør.

3.1.7 Tidsbestemte aftalers sign-off fee

Som modstykke til direktørkontrakternes "gyldne håndtryk" og de tidsbestemte kontrakters sign-off fees, står de tidsbestemte kontrakters opsigelsesvarsel. Disse følger Funktionærlovens anvisninger og indeholder ikke specielt udformede opsigelseskompensationer til arbejdstageren, ligesom mange andre

ansættelseskontrakter. De tidsbestemte kontrakter har dog stadig en vis beskyttelse⁷², der sikrer træneren i en periode efter fyringen, hvor han har krav på sin løn m.m. Man kunne desuden forestille sig, at dette opsigelsesvarsel kunne kaste en kompensation af sig i form af et engangsbeløb, hvis parterne indgår aftale derom. Det vil sige en sign-off fee, der dog formegentlig er mindre end ved den tidsbestemte aftale, alt afhængigt af hvilke forhold der spiller ind.

Selvom parterne ikke har lavet særskilt aftale om kompensation, men blot følger Funktionærlovens almindelige beskyttelsespræceptive bestemmelser, er der stadig tale om en vis form for risikoallokering. Der er dog en mindre grad af beskyttelse af træneren, og dermed en mindre allokering af risiko ved at blive fyret. En tidsbestemt kontrakt kan desuden udformes med forlængede opsigelsesvarsler. Dette vil give en yderligere risikoallokering og større beskyttelse og dermed også en højere sign-off fee.

Det er, når der ses på direktørkontrakterne og træneres tidsbestemte kontrakter, altså ikke det faktum, at en risikoallokering finder sted, der er interessant, men snarere omfanget og udformningen af denne.

3.2 Efficient kontraktbrud og klubbens faldende omkostning ved fyring

Princippet om efficient kontraktbrud sikrer, som nævnt, at parterne har de rette incitamentter til at bryde en kontrakt ved at kompensere den tabende part. Efter princippet vil klubbens overvejelser om at bryde en kontrakt dermed afhænge af størrelsen på trænerens tab, fordi han må kompenseres for dette. I Hypotese 2 giver den tidsbestemte kontrakt en faldende beskyttelse gennem ansættelsen, og dermed en faldende omkostning for klubben, da også kompensationens størrelse reduceres. For at princippet om efficient kontraktbrud er overholdt, må trænerens tab i human kapital ved fyring derfor også være faldende, da klubbens kompensation ellers ikke modsvarer dette i slutningen af ansættelsen.

For at sandsynliggøre dette, deles trænerens ansættelse op i to kategorier, som det også var tilfældet i Figur 5, "Good match" og "Mismatch". Forholdet mellem klub og træner antages altid at falde i en af disse to kategorier. Det antages desuden at, hvis træneren er et Mismatch vil dette komme til udtryk i løbet af ansættelsen og føre til fritstilling og udbetaling af sign-off fee. Ved Good match antages det, at det enten lykkes træneren at overbevise klubben herom, og dermed fortsætte sin ansættelse, eller at det ikke lykkes, og at han fyres. En Good Match-fyring, kunne eksempelvis være forårsaget af mediernes pres

⁷² Se "2.6.4 Figur 4: Omvendt anciennitet ved tidsbestemte kontrakter side 42

på klub eller udefrakommende omstændigheder der fører til manglende resultater.

I forhold til trænerens tab ved firing, vil der være forskel på, om den er foretaget som Good match-firing eller Mismatch-firing. En Good match-firing vil give et relativt stort tab, fordi den afbryder træneren i en ansættelse, der eller kunne have fortsat. En Mismatch-firing vil medføre et relativt mindre tab, da den som bekendt ville være foretaget før eller siden. Det er blot et spørgsmål om hvornår.

I Hypotese 2 blev det i øvrigt sandsynliggjort, at trænerens muligheder for at skabe resultater forbedres over tid. Gennem implementering af spilkoncept og strukturering af spillertruppen, vil grundlaget for gode resultater blive bedre. Gode resultater må desuden vurderes at forbedre trænerens chancer for ikke at blive fyret. Efterhånden som ansættelsen forløber vil Goodmatch-trænere således have bedre og bedre muligheder for at overbevise klubben om, at de hører til i denne kategori og derfor ikke bør fyres. Samtidig stiger klubbens vurderingsgrundlag af træneren, i takt med førnævnte implementering og strukturering. Derved kan eventuelt gode resultater, i højere grad tilskrives det, at træneren er et Good match, mens dårlige resultater i højere grad kan tilskrives det, at træneren er et Mismatch. Det antages således at klubbens andel af Good match-fyringer falder, i takt med at vurderingsgrundlaget bliver bedre.

Træneren gennemsnitlige tab ved firing vil på denne baggrund reduceres gennem ansættelsen, fordi sandsynligheden for en Good match-firing falder, og fordi tabet ved en sådan er større end ved Mismatch-firing. Andelen af de relativt meget tabsgivende Good match-fyringer vil falde, mens andelen af de relativt mindre tabsgivende Mismatch-fyringer vil stige.

Dermed vil trænerens forventelige, gennemsnitlige tab i human kapital ved firing, falde gennem ansættelsen, præcis ligesom klubbens omkostning til kompensation ved firing. På baggrund af ovenstående antagelser og argumentation, er det derfor sandsynliggjort, at princippet om efficient kontraktbrud overholdes, på trods af, at klubbens omkostninger ved at fyre træneren er faldende ved ansættelse på tidsbestemt kontrakt.

3.3 Hvorfor vil sportsdirektøren fraskrive sig mulighed for scape goat?

Efter, at have klarlagt risikoallokeringens betydning i kontrakttypen, følger her en diskussion af sportsdirektørernes rationale bag det, at fraskrive sig muligheden for scape goat.

Sportsdirektøren er styret af sit overordnede mål, der er at bevare sit job. Dette kan naturligvis sikres ved at opnå gode sportslige resultater men eventuelt også ved at fralægge sig ansvaret for de dårlige resultater, der måtte opstå. Netop i forsøget på dette, kan scape goat være fristende for sportsdirektøren, for hvis en række dårlige resultater skulle indtræde, vil presset på klubben stige. Der vil være et pres fra medierne og omgivelserne på sportsdirektøren for at udvise handling og for at få rettet op på situationen. For at beskytte sig selv vil det, i en sådan situation, være en mulighed for sportsdirektøren at fyre træneren. Selv i de tilfælde, hvor han er klar over, at det ikke er hos træneren, problemet ligger, vil en scape goat-fyring være en handling, der kan lette presset fra medier og omgivelser. Sportsdirektøren får derved sat en kilde på problemet og udpeget en syndebuk, hvilket ”køber tid”, før en ny kilde til et opstået problem må findes. Sportsdirektøren har i scape goat dermed en handlemåde til at fjerne negativt fokus fra sin egen position, hvis situationen ikke udvikler sig som ønsket.

Det virker på denne baggrund paradoksalt, at sportsdirektøren skulle være interesseret i at indgå en tidsbestemt kontrakt med træneren, for på den måde at fraskrive sig selv den handlemulighed at fyre ham ved scape goating. Sportsdirektøren vil derved begrænse sine egne muligheder for at fjerne et negativt pres fra egen person, og forbedre sine muligheder for at nå sit personlige overordnede mål, nemlig at blive på posten som sportsdirektør. Da aktørerne formodes at være styret af at nå deres individuelle overordnede mål, virker det opsigtsvækkende, at sportsdirektøren vil begrænse sine egne muligheder for netop at fuldføre disse. Der må således ligge et nærmere rationale bag dette handlemønster hos de danske sportsdirektører og det faktum, at tidsbestemte kontrakter overhovedet kan være i sportsdirektørernes interesse.

Allerede på tidspunktet for kontraktindgåelse fraskriver sportsdirektøren sig en senere mulighed for scape goat-fyring. Rationalet for dette findes i et af sportsdirektørens andre mål, nemlig, at overholde klubbens sportslige budget. Budgettet er udstedt af klubbens øverste ledelse⁷³. Denne har desuden magten over sportsdirektørens position og kan afskedige ham, hvis dette findes nødvendigt. Derfor vil det, at overholde det sportslige budget, for sportsdirektøren, være et mål så han kan beholde sit job. Ved at tilbyde træneren en tidsbestemt kontrakt, og fraskrive sig muligheden for scape goat-fyring, kan han

⁷³ Med klubbens ledelse, menes ledelsen i den virksomhed, som klubben eventuelt ejes af.

lettere overtale træneren til at indgå aftale. Fraskrivelsen af denne mulighed, gør forholdene mere attraktive for træneren, hvorved klubben kan betale ham en lavere løn. Der ligger derved en risikoallokeringsfaktor i sportsdirektørens handlinger. Ved selv at påtage sig en større del af risikoen i tilfælde af dårlige resultater, fjernes en del fra træneren. Denne vil derfor tage til takke med et lavere lønniveau, og sportsdirektøren får lettere ved at overholde sit budget. Dette er til gavn for bestyrelsen eller anden øvre ledelse, og derfor også godt for sportsdirektøren selv, i det henseende at forblive på sin post.

Udover risikoallokeringsfaktoren, kunne det også tænkes at have betydning, at sportsdirektøren vil påvirke trænerens incitament i det daglige arbejde. Træneren vil, alt afhængig af sine incitament, vælge en overordnet strategi for sin planlægning af sit eget og holdets arbejde. Hvis træneren lige fra indgåelsen af arbejdsforholdet er truet på sit virke, hvis han ikke fremviser acceptable resultater, vil hans fokus ligge på at præstere godt på kortere sigt. Hvis han derimod har incitament til at tænke langsigtet, vil han gøre dette. Han vil således være mere tilbøjelig til, at foretage sig foranstaltninger og bruge ressourcer på de dele af arbejdet, der først vil bære frugt senere i forløbet. Dette kunne være engagement i klubbens ungdomsafdeling, satsning på klubbens unge talenter, fokus på at forebygge skader ved ikke at nedbryde bærende spillere med for megen spilletid og så videre. Alle sammen tiltag, indenfor den sportslige funktion, der ikke umiddelbart vil skabe bedre resultater, men derimod styrke klubben og dennes resultater på sigt.

Ved at fraskrive sig selv mulighed for at ofre træneren i en kritisk situation, påvirker sportsdirektøren derved træneren til at anlægge en strategi, der er mere fordelagtig for klubben.

I interviewene af sportsdirektører og træner, blev der forelagt denne argumentation om påvirkning af træneren til en langsigtet strategi. Der var imidlertid ikke fuldstændig enighed om nødvendigheden af dette. Både sportsdirektør A og Sportsdirektør B pegede på vigtigheden af at påvirke træneren i en retning af at varetage klubbens interesser, på såvel kort som lang sigt. De fremlagde begge et synspunkt om, at trænerens opgaver umiddelbart er kortsigtede og hovedsageligt fokuserer på én kamp ad gangen. Resultatet i den næste kamp er altafgørende for succes og fiasko. Samtidig mente de begge, at der kan være nogle langsigtede strategier i forhold til at give unge talenter spilletid, selvom det, resultatmæssigt, ikke nødvendigvis er den allerbedste mulighed nu og her. I stedet kunne det tænkes, ved en langsigtet plan, at give et afkast i form af udvikling af en bærende førsteholdsspiller, der potentielt vil kunne sælges og indbringe klubben en transferindtægt. Sportsdirektør B slår endvidere fast, at forhold som disse er en del af en løbende diskussion om holdets muligheder, mellem

sportsdirektør og træner. Derfor vil det hele tiden være en del af en bedømmelse af, om træneren får tilstrækkeligt ud af holdets potentiale og foretager de dispositioner, som man i klubben finder hensigtsmæssigt. I forlængelse af dette kan det nævnes, at træner C fastslår, at han ikke vil ændre sin måde at træne eller disponere holdet på, uanset hvilken kontrakt han er ansat på. Han har en fast måde at træne på og er overbevist, at den er det rigtige både på lang og kort sigt.

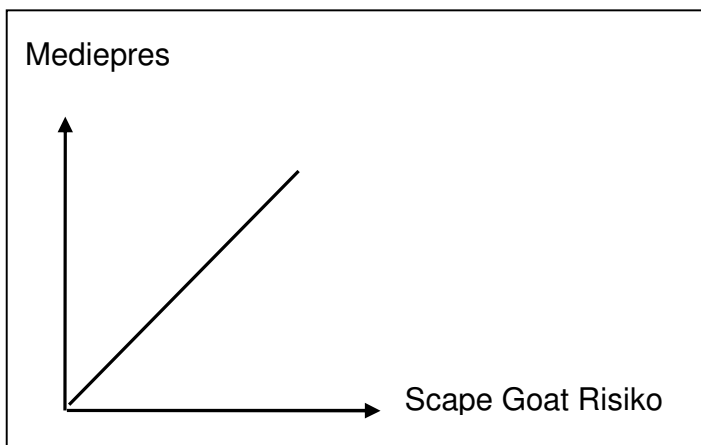
På baggrund af de gennemførte interviews er der ikke enighed om, hvorvidt tidsbestemte kontrakter påvirker træneren til at tænke langsigtet i sit arbejde. Alligevel kan dog ikke helt udelukkes at dette kan være en del af sportsdirektørernes rationale, bag at fraskrive sig selv muligheden for scape goat, dette til trods for, at Træner C, udtaler, at det ikke har nogen betydning for hans måde at arbejde på.

Omkring rationalet bag at fraskrive sig muligheden for scape goat, kan der desuden argumenteres ud fra den danske model for klubbernes organisation. I denne er det, som tidligere nævnt, sportsdirektøren, der træffer beslutningen om både træneransættelse og trænerfyring. Det har den betydning, at hvis en dansk sportsdirektør benytter sig af scape goating, for at lette presset og fjerne negativt fokus fra sin egen person, vil en del af skylden for situationen stadig kunne tilskrives ham selv.

Eftersom det typisk er den pågældende sportsdirektør, der også har ansat træneren, vil en fyring falde tilbage på sportsdirektøren som en fejlagtig ansættelse i første omgang. Stemplingen af træneren som et mismatch og tillæg af skylden til de manglende resultater, vil samtidig stemple sportsdirektørens ansættelse af den pågældende som en forkert beslutning. I yderste tilfælde kunne dette desuden svække den øverste ledelses tro på, at sportsdirektøren er i stand til, at finde en ny træner, der matcher bedre med klubben. Af denne grund er scape goating ikke en fuldgod måde for sportsdirektøren til, at fjerne negativt fokus fra sig selv. Dels løser det ikke problemets kerne, altså årsagen til de dårlige resultater, og dels, forskelligt fra forholdene i den engelske og tyske liga, fjerner det kun en del af skylden fra sportsdirektøren selv.

Nedenfor er opstillet Figur 6, der viser sammenhængen mellem mediepres og scape goat-risiko.

3.3.1 Figur 6: Mediepres og scape goat risiko⁷⁴



Figuren viser sammenhængen mellem mediernes pres på klubben, og især sportsdirektøren, for at udvise handling og tage konsekvensen af en række dårlige resultater, ved at afskedige træneren, samt risikoen for, at klubbens træner afskediges som resultat af scape goat.

Denne risiko er, ifølge modellen, voksende i takt med mediernes pres for en trænerfyring⁷⁵. Det vurderes altså, at sportsdirektørens handlinger, til en vis grad, er påvirkelige af omgivelserne, og at et øget mediepres for fyring derfor kan risikere at lede sportsdirektøren til at træffe beslutning om netop dette.

Omvendt tager modellen også det udgangspunkt, at mediernes pres for fyring vokser i takt med risikoen for scape goat. Dette kan ses som resultat af, at medierne vil lægge et større pres og en mere omfattende dækning af en situation, hvis det vurderes, at risikoen for fyring, herunder også scape goat fyring, er stor. Et sådant scenarie kunne tænkes, hvis klubben generelt har en høj fyringsfrekvens på trænerposten, eller hvis en fyring, i det givne tilfælde, vurderes at være sandsynlig. Scape goat-risikoen vil, som tidligere nævnt, være størst, ved tidsubestemte kontrakter, fordi en sådan, giver klubben lavere omkostningerne, end den tidsbestemte kontrakt, når ansættelsen skal bringes til ophør.

⁷⁴ Mediernes pres for fyring og risikoen for forekomsten af scape goat, påvirkes gensidigt.

⁷⁵ Se afsnit "1.7.3.2 Scape Goating" side 17.

4. Analyse og konklusion

I følgende afsnit analyseres afhandlingens problemformulering og hypoteser.

I første del af afsnittet analyseres de tre hypoteser gennem en opsamling af den viden, der er genereret i afhandlingens indledende kapitler. Afhandlingens empiri og teori benyttes til at klarlægge, hvorvidt hver af de tre hypoteser forklarer de forhold, der ligger til grund for benyttelsen af tidsbestemte kontrakter.

I anden del behandles effciensen af ansættelse af trænere på tidsbestemte kontrakter. Dette gøres blandt andet ved at opstille en model for risikoallokering i forskellige kontrakttyper og påvirkning af parternes moral hazard-adfærd.

Slutteligt opstilles afhandlingens endelige konklusion.

4.1 Analyse - Hypoteser

4.1.1 Hypotese 1:

Mediepresset omkring Superligaklubberne er så stort, at chefrænere har behov for signalværdi og beskyttelse mod firing.

I forhold til Hypotese 1 må det som udgangspunkt slås fast, at det er påvist, ud fra de angivne data, at Superligaklubberne lever og agerer under et mediepres, der er væsentligt større end i andre brancher i det danske erhvervsliv. Målt på omsætning og antal ansatte, får klubberne relativt meget mere omtale end andre virksomheder. Spørgsmålet er herefter, hvorvidt den høje mediedækning af klubberne kan kobles sammen med deres valg af ansættelseskontrakter for chefrænere.

For at koble øget mediepres og tidsbestemte ansættelseskontrakter, må det klarlægges, hvorvidt øget mediedækning giver øget behov for at skabe ro omkring chefrænere, i danske professionelle fodboldklubber, samt hvorvidt en tidsbestemt kontrakt er bedre til netop det formål, end tidsbestemte kontrakter.

En høj mediedækning vil give en mere detaljeret omtale af alt, hvad der rører sig i virksomheden, ligesom alle nyheder og hændelser vil blive dækket bredere og nå ud til et større antal mennesker, herunder tilskuere og sponsorer, som udgør en del af klubbernes indtægtsgrundlag. Derfor vil gode såvel som dårlige resultater føre til tilsvarende øget positiv eller negativ omtale samt meningsdannelse

blandt mediets brugere.

At skabe gode resultater for holdet er det, træneren helt overordnet er ansat til, og det må forventes, at jo mere træneren kan fokusere på dette i sit daglige arbejde, jo større er chancerne for, at det lykkes ham. Superligatrænerne arbejder, som tidligere nævnt, i en branche med høj fyringsfrekvens og derfor med en betydelig risiko for at blive fyret, så snart dårlige resultater indtræffer. Antagelsen er, at den omfattende mediedækning udgør en væsentlig stresfaktor for såvel træner som virksomhed. Derfor er det vigtigt, at træneren får så meget ro som muligt til at fjerne sit fokus fra mediedækningen og i stedet arbejde på, at forbedre spillernes forudsætninger for at præstere gode resultater på banen. Den interviewede Sportsdirektør A, udtaler om dette:

”Trænerbranchen er utrolig hård og ubarmhjertig, og det er derfor noget af det vigtigste at vise tillid og opbakning til vedkommende (Læs ”cheftræneren”)”⁷⁶.

Dette er et udtryk for, at sportsdirektøren erkender vigtigheden af at begrænse trænerens stres på grund af mediedækning, for at give ham så gode arbejdsbetingelser som muligt.

Samtidig vil ro omkring trænerposten give ro i spillertruppen. Det er vigtigt for spillerne at vide, at klubben har tillid til den mand, der træner dem, og at de kan være sikre på, at det er den samme person, som også træner dem ugen efter, og eventuelt i den efterfølgende sæson. Sikkerhed om dette kan opretholde spillernes tillid til træneren og øge opfattelsen af, at det er denne træner spillerne skal overbevise om, at de er berettigede til spilletid, ikke bare i den næste kamp, men i alle kampene i den givne sæson. Modsat kan uro på trænerposten, og tvivl om hvem der vil besidde den, antages at være demoraliserende for spillerne og svække deres incitament til, at yde en maksimal arbejdsindsats i deres daglige træning. Om dette siger spillerforeningens formand Mads Øland:

”Det er noget, spillere ofte snakker om. Funktionæraftaler giver større problemer end fordele, også set fra spillernes synspunkt. I det hele taget har vi med kort-tids-ansættelser af trænere i de senere år set mange problemer med spillere, der har svært ved at præstere”⁷⁷.

Skal man tro denne udtalelse, er trænerens position i klubben noget, der påvirker spillernes situation og kan i givet fald også påvirke deres præstationer og resultater på banen.

Flere ting kan således tyde på, at mediernes kraftige dækning af klubberne, medfører et øget behov for at skabe ro omkring trænerposten, så træneren og spillertruppen har de bedst mulige arbejdsbetingelser.

⁷⁶ Citat Sportsdirektør A.

⁷⁷ Tipsbladet.dk - ”Funktionæraftaler skaber utrygge spillere”. (Med udtrykkende ”kort-tids-ansættelser” og ”funktionæraftaler” antages det, at der menes tidsbestemte kontrakter)

Om dette kan sættes i forbindelse med de tidsbestemte ansættelseskontrakter, tyder citatet fra Spillerforeningens formand på, idet tidsbestemte kontrakter eftersigende skaber en utryk stemning i spillertruppen. Dette stemmer desuden overens med, at de interviewede sportsdirektører påpeger, at signalværdien af at ansætte en træner på en tidsbestemt kontrakt er meget vigtig for ansættelsesforholdet.

Signalværdien består dels i interne og eksterne forhold. Internt signaleres der, at klubben tror på træneren og derfor underskriver en kontrakt med ham, som ikke umiddelbart kan opsiges. Dette viser træneren og spillerstaben, at klubben har tillid til, at han vil skabe gode resultater og blive i klubben i en længere periode. Dette kan give træneren arbejdsro, dels fordi han ved at arbejdsgiveren signalerer tillid til ham og dels fordi spillertruppen nu er overbeviste om, at det er nødvendigt at præstere gode resultater på kort som på lang sigt. Det letter det pres, han ellers arbejder under og kan sikre, at han ikke skal bekymre sig lige så meget om, hvorvidt en periode med dårlige resultater kan føre til fritstilling. Eksternt sender det et signal til omverdenen om, at klubben tror på deres træner og agter at beholde ham som deres cheftræner kontraktperioden ud. Omvendt sender det også et signal om, at træneren agter at besidde sin post perioden ud, også selvom han, på baggrund af en god indsats, skulle blive tilbudt job i en anden klub. Modtagerne af dette signal er til dels klubbens sponsorer, kreditorer og tilskuere, for hvem virksomhedens stabilitet er vigtig. Derudover er modtagerne også de medier, der dækker klubben. Hvis ikke træneren er kontraktligt stærkt sikret med en tidsbestemt aftale, kunne man forestille sig, at medierne ville øge andelen af omtale, der fokuserer på negative resultater og usikkerheden om, hvorvidt træneren står over for en fyring eller ej. Et fokus hverken træner eller klub er interesseret i.

Signalværdien ved at indgå en tidsbestemt aftale har derfor betydning af flere forskellige årsager. Eftersom de tidsbestemte kontrakter er de mest benyttede i branchen, kan det opfattes som en signalværdi, blot negativ, hvis en klub vælger at ansætte en træner på en tidsbestemt kontrakt. Da vil, såvel interne som eksterne parter, spekulere i, hvorfor der afviges fra normen, og hvad grunden til at klubben og træneren ikke vil binde sig til hinanden er. Opfattelsen af at forholdet, arbejdsgiver og arbejdstager imellem, er usikkert, kan endvidere skabe usikkerhed om trænerens position ikke blot eksternt men også internt.

Der kan argumenteres for, at mediernes store dækning fører til et øget behov hos cheftrænerne for ro omkring deres position. Dette behov forsøger klubberne at dække, blandt andet ved at vise, at der er tillid til træneren og at klubben agter at beholde ham for en længere periode. Samtidig vil man gerne

vide overfor spillertruppen og omverdenen, at der er et stærkt bånd til træneren, og at der derfor ikke er grund til at spekulere i, om træneren nyder klubbens fulde opbakning eller ej. Dette signal udvises ved, kontraktmæssigt, at binde sig selv og træneren til en tidsbestemt kontrakt.

Der kan således argumenteres for, at mediernes meget store dækning af Superligaklubberne, påvirker både klub og træner til at indgå tidsbestemte aftaler for trænerens ansættelse frem for tidsubestemte aftaler.

Udover mediepressets virkning på træneren, opstiller Hypotese 1, en risiko for, at en høj mediedækning medvirker til, at presse klubber til en høj fyringsfrekvens. Denne påstand behandles nærmere i afsnittet 4.2.2 *Analyse af risikoallokering i kontrakttyper* side 72, og er i øvrigt tæt relateret til Hypotese 3's fokus på scape goat-syndromet.

4.1.2 Hypotese 2

Det kræver tid for nye trænere at skabe resultater, hvilket giver øget behovet for beskyttelse af træneren, særligt i begyndelsen af ansættelsesperioden.

Der er i Hypotese 2 opstillet den mulighed, at indgåelsen af tidsbestemte kontrakter er forbundet med opfattelsen af, at det kræver tid for træneren at skabe resultater i en klub, og at kontinuitet på posten derfor er at foretrække. Tidsbestemte kontrakter skal således sikre, at træneren får nok sikkerhed og tid til at skabe gode resultater.

Indledningsvist undersøges det faktum, at funktionæren i den tidsbestemte kontrakt, har en høj beskyttelse i starten af kontraktperioden, som er faldende over tid, jævnfør det omvendte anciennitetsprincip, forklaret i afsnit 2.6.4 Figur 4: Omvendt anciennitet ved tidsbestemte kontrakter. Det adskiller sig fra både den tidsubestemte kontrakt, der tidligere er forsøgt benyttet til ansættelse af trænere, og fra ansættelsen af funktionærer på det øvrige arbejdsmarked. Den tidsbestemte kontrakt har, som illustreret i figur 4 en faldende beskyttelse gennem ansættelsesperioden, og slutter på et, på forhånd, fastsat tidspunkt, hvor forpligtelsen ophæves for begge parter. Kontrakter af denne type har, eftersom de oftest aftales for flere år ad gangen, både en generelt højere beskyttelse af træneren og en omvendt udvikling i denne beskyttelse, i forhold til tidsubestemte ansættelseskontrakter. Om dette faktum kan kædes sammen med parternes behov for at give træneren tid til at skabe resultater, kræver en diskussion af de forhold, der præger trænergerningen før det kan påvises.

Det er nødvendigt, at et spilkoncept indarbejdes gennem daglig træning og vedvarende repetition af

grundlæggende spiløvelser og taktiske systemer, samt at træneren, over tid, får indflydelse på spillertruppens sammensætning. Dermed er der en forventning om, at gode resultater vil vise sig efterhånden som spilkonceptet implementeres og spillertruppen struktureres. Derved accepteres det at træneren i begyndelsen af ansættelsen har svingende resultater, og at der derfor er behov for større beskyttelse i begyndelsen af ansættelsen. Træneren ved at resultaterne i begyndelsen af ansættelsen kan være svingende, hvilket øger behovet for beskyttelse. Der er dog også argumenter imod, at disse omstændigheder fører til et ønske om de tidsbestemte kontrakters specielle beskyttelse. Klubberne har erfaring med, og det må forventes at indgå i deres overvejelser omkring en firing, at resultaterne kan være svingende i begyndelsen af ansættelsen og må forventes at forbedres efter som ansættelsen forløber. Hvis sportsdirektøren er villig til at acceptere ustabile og ikke-overbevisende resultater i begyndelsen af perioden, vil træneren således ikke have behov for øget beskyttelse. Den påregnede udgift, ved at give øget beskyttelse, vil desuden ikke være så stor. Det har således høj værdi for træneren at opnå beskyttelsen, mens det ikke nødvendigvis vil være en tilsvarende stor omkostning for klubben at give selv samme beskyttelse. Disse omstændigheder fører til en kontraktmodel, hvor beskyttelsen er specielt høj i begyndelsen af ansættelsen og faldende i takt med, at træneren implementerer sine ideer og opnår tilfredsstillende resultater. Desuden falder beskyttelsen i takt med, at klubben må forventes at kræve bedre resultater og derfor vil være mere tilbøjelige til at fyre træneren, hvis resultaterne udebliver.

Tidsbestemte kontrakter adskiller sig ikke blot fra tidsubestemte kontrakter ved at have en faldende beskyttelse gennem ansættelsen, men også ved at have en generel høj beskyttelse mod firing. Barros, Frick and Passos viste, at trænere generelt må leve med en betydelig risiko for at blive fyret. Selv ikke gode resultater på banen kan helt fjerne risikoen, ligesom det at træne en dyr og stjernebesat spillertrup heller ikke kan det, tværtimod. Denne høje erhvervsrisiko kan være medvirkende til, at trænerne også søger høj beskyttelse i kontraktforholdene, ikke bare i begyndelsen af ansættelsen, men også over hele perioden. Trænerens ønske om høj beskyttelse forenes med, at klubberne ønsker kontinuitet på posten, hvilket kan tale for en kontrakt, der binder begge parter for en aftalt periode.

Generelt er de interviewede sportsdirektører og træner, enige om, at kontinuitet på trænerposten er klart at foretrække, hvilket stemmer overens med Hughes and Hughes' resultater. Deres undersøgelse slår fast, at langvarige ansættelser generelt fører til bedre præstationer og resultater end korte ansættelser. Dette taler for, at undgå en for høj fyringsfrekvens i branchen. Dette er noget tidsbestemte kontrakter, via sin højere beskyttelse mod firing, specielt i starten af ansættelsen, hvor resultaterne oftere kan

risikere at svigte, kan være med til at sikre. Der kan således argumenteres for en sammenhæng mellem det, at tidsbestemte kontrakter foretrækkes frem for tidsubestemte kontrakter, og det, at sikre varighed og kontinuitet på trænerposten.

4.1.3 Hypotese 3

”Scape goat” giver behov for beskyttelse af trænere og forpligtelse af sportsdirektører.

I hypotese 3 tages der udgangspunkt i den umiddelbare konsekvens af, at det bliver dyrere for klubben at skille sig af med træneren før tid, når der er indgået aftale om tidsbestemt ansættelse. Sportsdirektøren forpligter sig, til en omkostningskrævende fyringsmulighed, og derved også til ikke, at ligge under for fristelsen til scape goat-fyring. Derfor må det formodes, at en beslutning om fyring overvejes en ekstra gang og ikke endeligt træffes i så mange tilfælde, som hvis det havde været mindre omkostningskrævende. Som tidligere diskuteret er der, i både England og Tyskland, problemer med fyringer på baggrund af scape goat-syndromet. En sammenligning med den danske liga, kan være med til at besvare problemstillingen, om de danske klubber, potentielt, befinder sig i risiko for, at blive ofre for den samme problematik.

4.1.3.1 Foretager danske klubber bedre fyringer end klubberne i England og Tyskland?

Analyserne af trænerfyringers resultater på banen, fra de forskellige ligaer, viser, at de danske klubber opnår positive resultater af de gennemførte fyringer⁷⁸, hvilket er bedre resultater end klubberne i England og Tyskland.

Ud fra specielt Hughes and Hughes, tyder noget på, at svaret til dette skal findes i fænomenet omkring scape goating. Tilfældet skulle i så fald være, at klubberne, i den engelske liga, oftere foretage scape goat-fyringer, hvilket ikke er så gunstigt for fremtidige resultater, som hvis der fyres på grund af trænerens manglende evner til at opnå resultater.

En årsag til scape-goat-problematikken i England kunne være, et endnu højere mediepres end i den danske liga. Dette er dog ikke dokumenteret, og det må derfor blot konstateres, at problemet ikke eksisterer i samme grad i den danske liga, når resultaterne af de respektive undersøgelser i ligaerne tages i betragtning.

⁷⁸ Se ”2.7.2 Tabel 3: Effekt af trænerfyringer” side 46.

Det blev desuden tidligere anført, hvordan trænere og managers forskellige funktioner i klubberne, kan have betydning for scape goat-syndromet. På baggrund af dette antages det, at scape goat-fænomenet ikke er tilsvarende stort i den danske liga, men at der eksisterer et vist grundlag herfor og at dette bør tages alvorligt af både klubber og trænere.

Ud fra ovenstående diskussion udledes det, at de danske klubber og trænere, som det ser ud nu, er relativt gode til at bekæmpe scape goat-syndromet. Antagelsen er, at større beskyttelse af trænere mod firing, medfører at klubberne kun træffer beslutning om firing, når de er sikre på, at træneren er årsag til de manglende resultater. Logikken kan være, at der i den danske liga eksisterer en passende proportion mellem mediepresset og omkostningerne ved at fyre en træner. Mediepresset er som tidligere vist, meget højt i forhold til i andre brancher, og en sideeffekt af dette er scape goat-syndromet, som dog modvirkes af generelt høj beskyttelse af trænere i ansættelsesforholdet ved tidsbestemte kontrakter.

Udover at tidsbestemte kontrakter gør det dyrere at fyre træneren, og på den måde kan modvirke sportsdirektørernes scape goat-fristelse, kan der argumenteres for, at de også på anden vis, modvirker fænomenet bedre end en tidsbestemt kontrakt. Med udgangspunkt i en antagelse om, at scape goat-risikoen og fyringsfrekvensen, som helhed, er nedbragt ved ansættelse på en tidsbestemt kontrakt, vil det være mindre interessant for medierne at forfølge historier af negativ karakter, der kan pege på, at en trænerfiring burde overvejes. Hvis mediernes interesse i at bringe negativ dækning om trænerens position nedbringes, vil mediepresset falde, hvilket der argumenteres for i det følgende afsnit.

4.1.3.2 Hvorfor øget mediepres ved tidsbestemte aftaler?

Hvorvidt mediernes pres og fokus på en træners afgang, er influeret af henholdsvis tidsbestemte og tidsbestemte kontrakter, er ikke entydigt og det må forventes, at andre forhold som historik, trænerens og klubbens omdømme med videre har indflydelse herpå.

Det kan således være vanskeligt entydigt at afdække, hvorfor mediernes dækning skulle være forskellig i tilfælde af den ene eller den anden kontrakttype, da resultaterne er lige utilfredsstillende for både klub og træner i begge tilfælde. Ligeledes må de dårlige resultater antages at kunne fortælle lige meget om eventuelle mangler hos træneren i begge tilfælde, hvilket også må betyde, at sandsynligheden for at pågældende træner og klub udgør et mismatch, er lige stor. Der vil på samme måde heller ikke være

forskel på, om en fyring vil være velbegrundet eller et udtryk for scape goat, hvad enten træneren er ansat for en tidsbestemt eller tidsubestemt periode.

En væsentlig dimension, og modsat-virkende tendens, vil være klubbens adgang til fyring. En fyring vil som nævnt, gennemsnitligt, være mindre omkostningskrævende ved en tidsubestemt kontrakt end ved en tidsbestemt. Adgangen til at vælge en scape goat-løsning for sportsdirektøren er derfor mindre omkostningskrævende, hvilket medierne er klar over. Dette kan medføre, at medierne i højere grad vil kunne fremprovokere eller påvirke sportsdirektøren til at træffe en scape goat-fyring. Der kan således argumenteres for, at et højt mediepres i flere tilfælde vil ende med en fyring af træneren, hvis denne er ansat på tidsubestemt kontrakt end tidsbestemt. Denne antagelse kan i sig selv være et incitament for medierne til at sætte øget fokus på den kritiske situation. Samtidig vil medierne have et mere troværdigt argument overfor læserne, fordi en fyring er mindre omkostningskrævende. Dette kan gøre hele dækningen af sagen mere interessant og give flere argumenter at fremføre. Dette gør det mere attraktivt for medierne at bruge ressourcer og spalteplass på dækningen, uanset om den ender med en fyring af træneren eller ej. En sag vil da være nemmere at ”blæse op”, og trænerens situation vil hurtigere kunne omtales som kritisk og være godt stof til mediernes overskrifter eller forsider. Dette er interessant for medierne på grund af deres overordnede mål om at sælge så mange aviser som muligt.

Overordnet set vil en tidsubestemt ansættelse af træneren dels gøre sportsdirektøren nemmere at presse til en fyring, og dels gøre læserne nemmere at overbevise om, at en fyring er et muligt resultat af situationen. Begge faktorer kan påvirke medierne til en mere intens dækning af sagen med større fokus på at bringe information, der argumenterer for en trænerfyring, i deres forsøg på at opfylde målet om at sælge aviser.⁷⁹

Den gensidige effekt af scape goat-risiko og mediedækning, vil på den måde forstærke sig selv. Hvis den tidsbestemte kontrakt nedbringer risikoen for scape goat, og dette letter presset fra medierne, vil det yderligere kunne modvirke fristelsens omfang for sportsdirektøren, idet det ellers høje mediepres er årsagen til, at scape goat fristelsen overhovedet opstår. Risikoen for scape goat og mediepres vil derfor, til et vist omfang, kunne ”rive hinanden med”, ligesom det at begrænse forekomsten af det ene fænomen vil påvirke det andet, i samme retning. Denne argumentation blev tidligere illustreret i Figur 6.

⁷⁹ Se ”1.8.1 Figur 1: Aktørers mål og handlinger” side 19.

4.1.3.3 Sammenfatning hypotese 3

Scape goat-syndromet medvirker til, at den tidsbestemte kontraktmodel til dels foretrækkes frem for den tidsubestemte. Syndromet både præger og er et problem i trænerbranchen i forskellige ligaer, herunder potentielt også den danske. Dog tyder meget på, at trænere og klubber herhjemme håndterer problemet på en balanceret måde.

Dels beskyttes træneren i det øjeblik scape goat-fristelsen kunne være til stede for sportsdirektøren, af omkostningskrævende fyringsadgang, og dels binder sportsdirektørerne sig, på tidspunktet for kontraktindgåelsen, til ikke senere, at falde for fristelsen. Denne binding gør det muligt at tilbyde træneren en lavere løn end ellers. Desuden er det sandsynliggjort, at klubber og trænere, ved at indgå tidsbestemte kontrakter, letter sig selv for en del af mediepresset og den negative omtale. Dette er resultatet af, at sandsynligheden for en scape goat-fyring er blevet mindre, og at situationen derfor er mindre interessant for medierne at beskæftige sig med, end ellers.

4.2 Analyse – Tidsbestemte kontraktters efficiens

I det følgende vil problemformuleringens spørgsmål om tidsbestemte kontraktters efficiens analyseres.

4.2.1 Incitament til begge parter i indbyrdes forhold

Ikke bare klubben påvirkes til at have rette incitament, når en fyring overvejes. Også træneren må have incitament til at yde en tilstrækkelig indsats i sit arbejde, så længe ansættelsen forløber.

Derfor må påstanden om klubbens påvirkning til efficient kontraktbrud, og til at kompensere træneren for hans tab, modificeres på et vigtigt punkt. For hvis træneren fuldt ud kompenseres for sit tab ved en fyring, kan det påvirke ham til, ikke i samme grad, at forsøge at undgå dette, som hvis han ikke kompenseres fuldt ud. Træneren må derfor have incitament til at yde en høj indsats i sit arbejde, samtidig med, at klubben har incitament til kun at træffe beslutning om afskedigelse før tid, i de situationer, hvor det fuldt ud kan betale sig. Han må altså påvirkes til at bevare en villighed til at gøre sit bedste for ikke at komme i en situation, hvor en fyring bliver aktuel. Hvis klubben, må kompensere træneren fuldt ud, vil det være godt fra synspunktet om efficient kontraktbrud, og altså godt for klubbens incitament til ikke at fyre for ofte. Det vil dog på den anden side skade trænerens incitament til netop ikke at ville fyres. Hvis en efficient risikoallokering skal finde sted, må det derfor være en

mellemtning mellem ingen kompensation og fuld kompensation. Med den rette allokering kan begge parter moral hazard adfærd undgå, og hensigtsmæssige adfærdsmønstre opnås, hvilket er for det fælles bedste.

Den beskrevne aftale om sign-off fee stemmer overens med Figur 7. Denne figur illustrerer, hvordan træneren skal bevare incitament til at yde en høj arbejdsindsats, præcist som klubben ønsker det, og omvendt, at klubben ikke skal fyre træneren, hvis fordelene ved dette er meget lille, mens tabet for træneren er stort. Hvis ikke de rette incitamenter opnås, kan parterne være tilbøjelige til, på grund af moral hazard, at handle mindre fordelagtigt, set fra et nytteoptimeringssynspunkt.

4.2.2 Analyse af risikoallokering i kontrakttyper

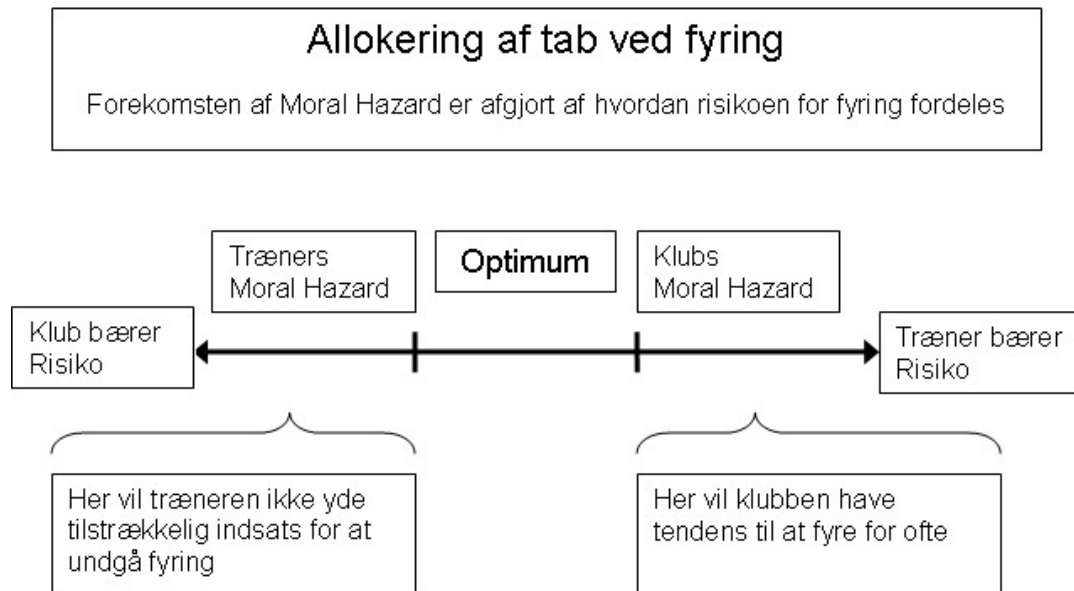
Efter at have testet de enkelte hypoteser hver for sig, gennemføres, i det følgende, en sammenfattende analyse af, hvilke behov for risikoallokering trænerens ansættelse medfører. Derved testes hypoteserne i forhold til problemformuleringen, herunder den kontraktøkonomiske efficiens ved, at benytte tidsbestemte kontrakter frem for tidsubestemte kontrakter i den danske trænerbranche.

Der er tidligere beskrevet, hvordan både træner og klub må have de rette incitamenter i deres virke, for ikke at ende i moral hazard-adfærd. Parternes incitamenter er udledt af deres mål, som er opstillet i 1.8.1 Figur 1: Aktørers mål og handlinger.

I det indbyrdes forpligtende forhold må risiko betragtes som havende en værdi, lige så vel som det er en faktor, der kan forhandles om. Den interviewede Træner C, bekræftede denne grundlæggende antagelse, da han forklarede, hvordan han kunne overtales til at indgå en tidsubestemt kontrakt og den øgede risiko en sådan medfører, hvis han kompenseredes tilstrækkeligt for det. (Se citat side 54)

Risikoallokering er et betydningsfuldt element i forhandlingerne om kontraktindgåelse, hvilket blev påvist i Afsnit 3, ved sammenligning med direktørkontrakter. I nedenstående model har jeg opstillet parternes mulige moral hazard-adfærd og illustreret, hvordan risikoallokering kan føre til moral hazard adfærd hos den ene eller den anden part.

4.2.3 Figur 7: Allokering af tab ved fyring⁸⁰



Moral Hazard træner: Træneren frygter ikke at blive fyret, da det ikke vil ramme ham økonomisk, når han får dækket hele sit human kapital-tab. Da vil en fyring have samme økonomiske værdi, som det at blive i jobbet. Han vil derfor ikke have incitament til at yde en tilstrækkelig stor indsats i jobbet for at undgå fyring, hvilket kan betegnes som moral hazard-adfærd.

Moral Hazard klub: Hvis klubben ikke bærer noget økonomisk tab ved at fyre træneren, vil de økonomiske konsekvenser, ikke tages tilstrækkeligt med i betragtning, ved overvejelser om fyring eller ej. I henhold til teorien om efficient kontraktbrud vil dette føre til moral hazard-adfærd hos klubberne, og dermed et overtal af fyringer i forhold til, hvad der er optimalt.

Tidsbestemte kontrakter: lægger som udgangspunkt en større del af risikoen hos klubben, og vil derfor ligge til venstre i spektret, i forhold til tidsbestemte kontrakter.

⁸⁰ Figur 8, "To-sidet moral hazard model", visende henholdsvis klubbens og trænerens moral hazard, ved risikoallokering af tab ved fyring.

Tidsbestemte kontrakter: vil med de, i Funktionærloven listede, opsigelsesvarsler placere en højere risiko for fyring hos træneren og ligge til højre for den tidsbestemte kontrakt. Loven sætter, via sin beskyttelsespræceptivitet, en grænse for, hvor megen risiko der kan tillægges træneren, og dermed også en grænse for, hvor langt mod højre på spektret, parterne kan placere en ansættelsesaftale. Loven er dog åben for, at der justeres mod venstre på spektret, ved at indføre et længere opsigelsesvarsel, og dermed højere risiko hos klubben.

I Figur 7 tages der udgangspunkt i risikofordelingens virkning på parternes incitament og moral hazard-adfærd. Men også andre faktorer kan spille ind på disse hvilket har betydning, når modellen skal fortolkes, samt for hvor på spektret et givet ansættelsesforhold placerer sig. Risikoallokering kan, i forhold til parternes moral hazard-zoner, bruges til at justere ansættelsen, så den placeres i optimum.

I forholdet mellem klub og træner, argumenterer hver af hypoteserne i deres opstilling for, at forskellige omstændigheder i trænerbranchen, giver behov for øget beskyttelse af træneren.

Der redegøres her for, hvordan faktorerne i de tre hypoteser påvirker en ansættelse i forhold til modellens poler.

Ud fra hypotese 1, kan et højt mediepres, og mediers negative fokus omkring en træner og klubs situation, påvirke klubberne til en højere fyringsrate. Disse omstændigheder, skaber derfor et behov for at påvirke ansættelsen i modsat retning, væk fra klubbens moral hazard-zone. Hvis ikke dette gøres, kan omstændighederne trække ansættelsen til et niveau, uden for modellens "optimum", hvilket ikke er fordelagtigt.

Løsningen på dette problem er derfor at placere en større del af risikoen ved fyring hos klubben, ligesom det er tilfældet ved ansættelse på en tidsbestemt kontrakt.

Hypotese 2 siger, at det tager tid for en træner at skabe resultater. Efterhånden som ansættelsen forløber, og træneren implementerer sine ideer i spillertruppen, vil resultaterne blive bedre. Som udgangspunkt vil en ny træner måske kunne tilføre en chok-effekt og skabe resultater på kortere sigt, men overordnet set vil forudsætningerne for at påvirke resultaterne i en positiv retning øges, efterhånden som ansættelsen skrider frem. Eftersom gode resultater modvirker fyring, vil der også være tendens til et mindre og mindre behov for at bekæmpe klubbens tendens til for hyppig fyring.

Behandlingen af Hypotese 2 viser, at det i trænerbranchen, er hensigtsmæssigt med stor beskyttelse af træneren i starten af ansættelsen, mens behovet, for dette, falder over tid, præcist som det er tilfældet ved tidsbestemte kontrakter.

Hypotese 3, omhandlende scape goat-syndromet vil, som før beskrevet, skabe grundlag for klubbens moral hazard, snarere end trænerens, fordi sportsdirektørerne påvirkes af scape goat-syndromet til at fyre oftere end nødvendigt. Grundlaget for scape goat fristelsen i branchen vil trække ansættelsesforholdet mellem klub og træner mod venstre i spektret i Figur 7, i retning af klubbens moral hazard adfærd med for hyppig firing. Denne faktor, skaber et øget behov for at modvirke klubbens adfærd sammenlignet med arbejdsgivere indenfor andre brancher, hvilket gøres ved ansættelse på tidsbestemt kontrakt.

Som modellen skitserer, kan en påvirkning af parternes incitamenter ske via ændring i risikofordelingen. Ved at fjerne en del af risikoen for firing fra træneren og lægge det over på klubben, påvirkes det indbyrdes forhold i retning mod optimum, væk fra klubbens moral hazard. I praksis vil man, ved at indgå en tidsbestemt kontrakt, flytte en del af omkostningerne og dermed risikoen for firing over på klubben. Risikoallokeringen finder sted mod, at klubben kompenseres for dette i form af lavere løn til træneren.

Undervejs bliver trænerens beskyttelse mindre og mindre i takt med, at det bliver mindre og mindre omkostningskrævende for klubben at bringe ansættelsen til ophør, herunder også en eventuel sign-off fee. Undervejs i ansættelsen vil risikoallokeringen flytte sig, mod en højere risiko for træneren og komme tættere på zonen for klubbens moral hazard. Dette er forskelligt fra, hvad der er tilfældet for tidsbestemte kontrakter. Der kunne konstrueres en tidsbestemt kontrakt, med forlængede faste opsigelsesvarsler, hvilket muligvis kunne afhjælpe det øgede behov for beskyttelse af træneren og modvirke, at klubben ender i moral hazard-adfærd. En sådan vil dog ikke have samme egenskab som den tidsbestemte kontrakt, nemlig at flytte risiko fra klub til træner i løbet af ansættelsen.

Grunden til at parterne vælger et tidsbestemt design, i stedet for eksempelvis at give træneren et fast opsigelsesvarsel, der er længere, end de, i Funktionærloven, opstillede varsler, skal findes i hypotese 2 om, at resultater tager tid. Hvis træneren får bedre muligheder for at skabe resultater gennem ansættelsen, vil dette i sig selv modvirke klubbens tendens til moral hazard-adfærd og fyre for ofte.

Der vil derfor ikke længere være brug for foranstaltninger til, i samme grad, at modvirke dette. Det er netop derfor, parterne indgår et forhold, der, i takt med at behovet for modvirkning af klubbens moral hazard bliver mindre, gradvist lader risikoen for firing overgå til træneren. Hvis ikke dette var tilfældet, ville kontraktforholdet kunne bevæge sig mod højre i spektret, efterhånden som det, skred frem. Træneren ville i så fald have indført sine tiltag og implementeret sine visioner, så chancerne for at gode resultater måtte indfinde sig, vil øges. Risikoallokeringen ville forblive uændret på trods af, at behovet ville være mindre. En tidsbestemt model forhindrer dette i at ske og sørger for at holde parternes incitamentmer mere konstante, hvilket i forhold til den opstillede model, vil komme til udtryk i, at parterne forbliver i en position omkring optimum, selvom forholdene ændrer sig.

Hvis for megen risiko føres over på klubben, er der risiko for, at træneren i stedet ender i en moral hazard-situation. Dette sker fordi træneren i så fald slet ikke, eller ikke i tilstrækkelig grad, vil bære tabet ved en eventuel firing. Da han ikke skal bære et økonomisk tab ved en firing, vil han heller ikke frygte den. Da er der risiko for, at han ikke længere vil være tilbøjelig til, at yde en tilstrækkelig stor indsats i forhold til, hvad der er ønskværdigt for ansættelsen. Et ansættelsesforhold kan på den måde befinde sig i såvel klubbens som trænerens moral hazard område, hvilket ikke, i nogen af tilfældene, vil være efficient for ansættelsen.

Ud fra de opstillede hypoteser er det klarlagt, hvordan klubberne og træneren risikoallokerer, dels på generelt plan mod, at klubben bærer mere risiko for firing og dels ved, undervejs i ansættelsen, gradvist at lægge mere risiko tilbage på træneren. Dette arrangement har det formål, at ansættelsesforholdet konstant befinder sig i optimum. Fra et kontraktøkonomisk synspunkt er det efficient for det indbyrdes forhold, fordi det tilpasser kontraktforholdene til omstændighederne, således at moral hazard-adfærd, hos begge parter, modvirkes.

4.3 Konklusion

Hvilke forhold der ligger til grund for, at den tidsbestemte kontraktmodel anvendes, findes i afhandlingens tre hypoteser.

Det blev i Hypotese 1 påvist, at klubberne og trænerne er underlagt en meget stor mediedækning, hvilket påvirker begge parter. Mediedækningen lægger et stort pres på træneren og hans arbejde, hvilket skaber et behov for et signal om sikkerhed i ansættelsen mellem klub og træner. Desuden kan dette mindske mediernes interesse for at anlægge en negativ vinkel omkring trænerens situation og fokusere på en eventuel forestående firing i tider med svingende resultater. På den baggrund udledes det, at Hypotese 1 angiver en del af grunden til, at tidsbestemte kontrakter anvendes ved ansættelse af trænere i den danske Superliga.

En tidsubestemt kontrakt med forlængede opsigelsesvarsler, i forhold til de, i Funktionærloven opstillede, kan give træneren den samme grad af beskyttelse som en tidsbestemt kontrakt. Det er dog tvivlsomt hvorvidt en sådan ville sende tilsvarende signalværdi til træner og omverden. Det kan på denne baggrund ikke afvises, at omstændighederne i Hypotese 1 ville kunne løses med en revideret tidsubestemt kontrakt, men blot fastslås, at den benyttede tidsbestemte kontraktmodel letter trænerens og klubbens pres fra medierne via sin signalværdi.

I behandlingen af Hypotese 2 blev det forklaret og illustreret, hvordan tidsbestemte kontrakter har en høj beskyttelse i begyndelsen af ansættelsen, til forskel fra tidsubestemte kontrakter. Det blev desuden sandsynliggjort, hvordan en træners forudsætninger for at skabe gode resultater, generelt betragtet, forbedres over tid. Derfor har træneren brug for høj beskyttelse i begyndelsen af ansættelsen, hvor resultaterne kan være svingende og mindre grad af beskyttelse efterhånden som ansættelsen skrider frem. Hypotese 2 argumenterer derfor entydigt for at anvende tidsbestemte kontrakter.

I Hypotese 3 blev problematikken omkring scape goat, i den engelske og den tyske liga, forklaret og grundlaget for syndromet i den danske Superliga blev analyseret. Scape goat-syndromet vurderes at være en mulig fristelse for sportsdirektørerne i de danske klubber. Selvom den fremlagte statistik tyder på, at syndromet ikke er et aktuelt problem, må det bekæmpes for ikke, at lede til u hensigtsmæssige fyringer i ligaen. I bekæmpelsen af scape goat vurderes det ikke at være afgørende, hvorvidt kontrakten er tidsbestemt eller tidsubestemt, men rettere hvorvidt træneren ydes en høj beskyttelse mod firing. Både den tidsbestemte kontrakt og en tidsubestemt kontrakt, med forlængede opsigelsesvarsler, kan løse dette. Begge typer vil beskytte træneren mod firing ved svingende resultater, ligesom

sportsdirektøren, ved begge typer, vil kunne forpligte sig, på aftaletidspunktet, til ikke senere at falde for scape goat-fristelsen. Det vurderes at en tidsbestemt kontrakt ikke er den eneste kontrakttype, der kan bekæmpe scape goat men, at den er medvirkende til dette og til, at de danske klubber ligger på en fordelagtig fyringsfrekvens.

Den tidsbestemte kontraktmodel anvendes til ansættelse af trænere i den danske Superliga, fordi den indfrier behov hos parterne, som en tidsubestemt kontrakt ikke kan indfri. Dels sender den en nødvendig signalværdi, eksternt til omverdenen og internt til træneren og dels har den, modsat det normale anciennitetsprincip, en høj beskyttelse i starten af ansættelsen. Desuden modvirker tidsbestemte kontrakters generelt høje beskyttelse, scape goat-syndromet.

Manglende signalværdi, ville give træneren ringere arbejdsbetingelser, og tillade et større pres fra medierne på både klub og træner, hvilket ikke er fordelagtigt. Systemet med faldende beskyttelse gennem ansættelsen er efficient, fordi det er tilpasset omstændighederne i trænerhvervet, og giver en efficient risikoallokering mellem parterne gennem hele ansættelsen, således at disses moral hazard-adfærd modvirkes. Desuden er det optimerende, at den tidsbestemte kontrakttype bekæmper scape goat-syndromet, fordi dette ellers fører til for mange og forkerte trænerfyringer.

Den tidsubestemte kontraktform kan, med forlængede opsigelsesvarsler, opfylde princippet om efficient kontraktbrud og modvirke klubbens moral hazard-adfærd. Den kan dog ikke konstrueres til, på samme tid, at modvirke trænerens moral hazard-adfærd ved at bibeholde tilstrækkeligt incitamentet til at yde en høj arbejdsindsats, hvilket den tidsbestemte kontraktmodel kan.

På den baggrund har den tidsbestemte kontrakts væsentligste forskelle fra tidsubestemte kontrakter en positiv indvirkning på ansættelsesforholdet og er til vinding for parterne i ansættelsesforholdet.

Det kan derfor konkluderes, at den tidsbestemte kontraktmodel er den Pareto-efficiente model til ansættelse af cheftrænere i Superligaen, samt at Coase-teoremet finder anvendelse. På den baggrund gøres Coases antagelser gældende, og det konkluderes at parterne handler rationelt, samt at eventuelle transaktionsomkostninger ikke har betydning for valg af kontrakttype.

Litteratur og kildefortegnelse

Bøger:

Andersen, Lars Svenning, m.fl. 2011. *Funktionærret*. Denmark: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 4. Udgave.

Blume, Peter. 2009. *Juridisk Metodelære*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. 5. udgave.

Boe, Jørgen. 2000. *Direktørkontrakten*. København: Forlaget Thomson A/S.

Dutta, Prajit K.. 1999. *Strategies and Games: Theory and Practise*. London, The MIT Press

Eide, Erling og Endre Stavang. 2008. *Rettsøkonomi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Eyben, Bo Von og Helle Isager. 2007. *Lærebog i erstatningsret*. Denmark: Jurist- og økonomforbundets Forlag. 6. Udgave.

Halgren, Lars. 2000. *Sportsret – EU-retlige og kontraktmæssige aspekter ved sportsudøvelse i Danmark*. København: Forlaget Thomson A/S.

Haugaard, Rasmus Skovgaard og Casper Fisker. 2004. *Sportskontrakter*. Denmark: Nyt Juridisk Forlag.

Heimer, Carol A. 1985. *Reactive Risk and Rational Action – Managing Moral Hazard in Insurance Contracts*. California: University of California Press.

Kreilgaard, Peter Boris, Daniel Kim Soren og Henrik Aage Sørensen. 2008. *Management By Football – Hvis erhvervsledere skulle fungere på samme måde som chefrænere i topfodbold, ville deres hold høre hjemme i 2. division*. Denmark: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S

- Laffont, Jean-Jacques & David Martimort. 2002. *The theory of incentives – the principal-agent model*. New Jersey: Princeton University Press.
- Macho-Stadler, Inés og J. David Pérez-Castrillo. 2001. *An Introduction to the Economics of Information – Incentives and Contracts*. New York: Oxford University Press. Second Edition
- Nielsen, Henrik Karl. 2004. *Funktionærloven*. København: Forlaget Thomson A/S. 3. Udgave.
- Nielsen, Ruth og Christina D. Tvarnø. 2008. *Retskilder & Retsteorier*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. 2. udgave.
- Raaschou-Nielsen, Agnete og Nicolai Juul Foss. 1997. *Indledning til Rets- og Kontraktøkonomi*. Denmark: GadJura
- Schwarz, Finn. 2000. *Direktørens kontrakt- og ansættelsesforhold*. Denmark: Børsens Forlag A/S. 3. Udgave.
- Shavel, Steven. 2002. *Economic Analysis of Accident Law*. Havard Law School. Discussion Paper No. 396
- Sperling, Joachim, Henrik Nordskilde og Emil Bergander. 2010. *Spillet uden for banen – Succes og fiasko i dansk topfodbold*. L&R Business.
- Østergaard, Kim. 2003. *Julebog 2003*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Posner, Richard A. 2007. *Economic Analysis of Law*. New York: Wolters Kluwer Law & Business. 7. Edition.

Artikler:

Akerlof, George. 1970. 'The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism'. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), side 488-500

Barros, Carlos Pestana, Bernd Frick og Jos Passos. 2009. Coaching for survival: the hazards of head coach careers in the German "Bundesliga". [*Applied Economics*](#), Volume 41: Side 3303 – 3311.

Brady, C., D. Bolchover and B. Sturgess. 2008. Managing in the talent economy: The football model for business. *California Management Review*. Vol. 50. No. 4. Side 54-73.

Cao, Shutao, Enchuan Chao og Pedro Silos. 2010. Fixed-Term and Permanent Employment Contracts: Theory and Evidence. *CESifo Working Paper*. NO 3150.

Hambrick, D. C. and G. D. S. Fukutomi. 1991. The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review*. Columbia University. Vol. 16. No. 4. Side 719-742.

Hughes, Matthew, Paul Hughes, Kamel Mellahi and Cherif Guermat. 2010. Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry. *British Journal of Management*. Volume 21: Side 571-588.

Levin, Jonathan. 2003. Relational Incentive Contracts. Uddrag af forfatters Ph.D. Afhandling ved Department of Economics, Stanford University, Stanford. Side 835 – 857.

Tipsbladet.dk - Ritzau (ingen forfatter angivet). 18/11 2008. Funktionæraftaler skaber utrygge spillere. *Tipsbladet.dk*. <http://tipsbladet.dk/nyhed/generelle/funktionaeraftaler-skaber-utrygge-spillere> (Adgang 29/9-2011)

Tipsbladet.dk - Forfatter: Fryd. 24/11 2005. Troels Bech ansat som funktionær. *Tipsbladet .dk*. <http://tipsbladet.dk/nyhed/generelle/troels-bech-ansat-som-funktionaer> (Adgang d. 23/9-2011)

Tipsbladet.dk - Forfatter: Thorsten Kjems. Avis: Erik Rasmussen til AGF. *Tipsbladet.dk*. <http://tipsbladet.dk/nyhed/dansk/avis-erik-rasmussen-til-agf> (Adgang d. 23/9.2011)

Love:

Aftaleloven – Lov om aftaler og andre retshandler på formuerettens område.

Lovbekendtgørelse nr. 781 af 26/08/1996

Erstatningsansvarsloven – Lov om erstatningsansvar.

Lovbekendtgørelse nr. 885 af 20/09/2005

Funktionærloven – Lov om retsforholdet mellem arbejdsgivere og funktionærer.

Lovbekendtgørelse nr. 81 af 03/02/2009

Domme:

Sø- og Handelsrettens afgørelse af 26. september 2000 (F-0011-00). Sælger med rette bortvist efter groft at have misligholdt forpligtelser, ved at tage ansættelse hos konkurrent i fritstillingsperioden.

U.1978.461H, Højesterets dom af 12. april 1978 i sag II 202/1976. Salgsdirektørs konkurrerende virksomhed i fritstillingsperiode gav arbejdsgiver ret til at indstille lønudbetaling.