



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT21

Länge leve hjälten!

Porträttering av framgångsrika tränare i dokumentären *The Playbook*

Författare:

Jennifer Andersson

Jakob Enander

Moa Tornestig

Handledare:

Sverre Spoelstra

Förord

Författarna vill först och främst rikta ett stort tack till alla inblandade som på olika sätt stöttat och hjälpt oss genom arbetets gång.

Till att börja med vill vi tacka vår handledare, Sverre Spoelstra, som med stor kunskap och ett genuint engagemang hjälpt oss genom hela processen med uppsatsskrivandet. Sverre har med sin stora hängivenhet och konstruktiva feedback fortlöpande inspirerat och stöttat alla författare i genomförandet av studien.

Därutöver vill vi också tacka övriga studenter och opponenter i kursen som under seminarierna bidragit med nya perspektiv och värdefulla råd till studien under arbetets gång.

Slutligen vill vi också framföra ett tack till övriga lärare samt kursansvarig Nadja Sörgärde, för en välplanerad kurs och för undervisning som bidragit med värdefulla kunskaper och erfarenheter.

Trevlig läsning önskar,

Jennifer Andersson, Jakob Enander och Moa Tornestig, 31 maj 2021.

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Länge leve hjälten! Porträttering av framgångsrika tränare i dokumentären <i>The Playbook</i>
Seminariedatum:	2 juni 2021
Ämne/kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP
Författare:	Jennifer Andersson, Jakob Enander, Moa Tornestig
Handledare:	Sverre Spoelstra
Fem nyckelord:	Populärkultur, Porträttering, Heroiskt Ledarskap, Coachande Ledarskap, Ledarskapsideal
Forskningsfråga:	<i>Hur porträtteras framgångsrika tränare i idrottsvärlden i dokumentären The Playbook?</i>
Syfte:	Studiens syfte är att undersöka vilka föreställningar om ledarskap som synliggörs i populärkultur genom en analys av dokumentären <i>The Playbook</i> . Vidare ämnar studien att tydliggöra hur konstruktionen av idrottsledare relaterar till den teoretiska utvecklingen av vad en ledare bör vara med fokus på heroiska och postheroiska synsätt.
Metod:	En kvalitativ dokumentstudie har genomförts med hjälp av diskurs- och medieanalys för att besvara frågeställningen och och uppnå syftet. Studien utgår från ett socialkonstruktionistiskt synsätt och ett abduktivt tillvägagångssätt har tillämpats.
Teoretiska perspektiv:	Teorikapitlet inleds med tidigare forskning inom ämnet ledarskap i populärkultur. Sedan presenteras befintlig teori om heroiskt ledarskap, vilket inkluderar transformativt ledarskap, karismatiskt ledarskap och Great Man Theory. Därefter redogörs det för ett kritiskt perspektiv på det heroiska ledarskapet som mynnar ut i den sista teoridelen om coachande ledarskap som är en form av postheroiskt ledarskap.
Resultat:	Utgångspunkten för studiens empiriska resultat är Netflix-dokumentären <i>The Playbook</i> (2020). Empirin är uppdelad efter de teman som identifierats i relation till porträtteringen, vilka är den gode hjälten, den onde hjälten, den fule hjälten och hjälte eller syndabock.
Slutsats:	Studiens implikationer visar att porträtteringen av ledarna återkommande inkluderar hjälteliknande attribut. Det framkommer också att det coachande ledarskapet som ett kulturellt accepterad synsätt inte verkar vara så frånkopplat från tidigare heroiska ledarskapsteorier som teorin antyder. Kopplingarna kan tänkas vara särskilt framträdande i dokumentärens framställning av tränarna eftersom förmågan att leverera resultat står i centrum för utövandet av deras ledarskap.

Abstract

- Title:** Long live the hero! Portrayal of successful coaches in the documentary *The Playbook*
- Seminar date:** 2nd of June 2021
- Course:** FEKH49, Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
- Authors:** Jennifer Andersson, Jakob Enander, Moa Tornestig
- Advisor:** Sverre Spoelstra
- Key words:** Popular Culture, Portrayal, Heroic Leadership, Coaching Leadership, Leadership ideals
- Research question:** *How are successful sports coaches portrayed in the documentary The Playbook?*
- Purpose:** The aim of the study is to investigate which notions of leadership are made visible in popular culture through an analysis of *The Playbook*. The intention is to clarify how the construction of coaches relates to the theoretical development of what a leader should be with a focus on heroic and post heroic approaches.
- Methodology:** In order to achieve the purpose of this study and answer the research question, a qualitative document study has been conducted through the use of discourse- and media analysis. The study is based on a social constructionist approach where an abductive approach has been applied.
- Theoretical perspectives:** Initially a brief overview of previous research on the subject of leadership in popular culture is introduced. The theoretical approaches are divided into heroic leadership and post heroic leadership. The heroic theories which will be addressed are transformational leadership, charismatic leadership and Great Man Theory. Last, coaching leadership styles as a form of post heroic leadership is illustrated.
- Result:** The empirical findings are based on the Netflix-documentary *The Playbook* (2020). The empirical analysis chapter is divided according to certain themes that we have identified which all relate to the portrayal of the coaches. These themes are the good hero, the bad hero, the ugly hero and hero or scapegoat.
- Conclusions:** The implications of this study reveal that the portrayal of the leaders continuously include hero-like attributes. We have also found that coaching leadership as a culturally accepted leadership theory today, appears not to be so separated from older and heroic forms of leadership as commonly thought. These implications might be especially prominent in portrayals of leaders in typically result-based organizations.

Innehållsförteckning

Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Studieobjekt	3
1.6 Relevans	4
1.7 Disposition	4
Teori	6
2.1 Ledarskap i populärkultur	6
2.2 Heroiskt ledarskap som dominerande synsätt	7
2.3 Ett kritiskt perspektiv på den heroiska ledaren	10
2.4 Coachande ledarskap som en post-heroisk form av ledarskap	12
2.5 Sammanfattning av teorianvändning	14
Metod	16
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	16
3.1.1 Forskningsdesign	16
3.1.2 Ontologisk utgångspunkt	17
3.1.3 Abduktivt tillvägagångssätt	17
3.2 Urval	18
3.3 Analysmetoder	19
3.3.1 Att studera TV	19
3.3.1.1 Konstruktion	20
3.3.1.2 Narrativ analys	20
3.3.2 Diskursanalys	21
3.4 Analysens tillvägagångssätt	23
3.4.1 Insamling, sortering och reducering av empiriskt material	23
3.4.2 Analysprocessen	25

3.5 Kvalitetsbedömning	26
Empiri och analys	28
4.1 Den gode hjälten	28
4.1.1 Den sympatiska	28
4.1.2 Den ödmjuka	30
4.1.3 Den hjälpsamma	32
4.1.4 Den föredömliga	33
4.2 Den onde hjälten	34
4.2.1 Den hårdföra och självsäkra	35
4.2.2 Den auktoritära visionären	37
4.2.3 Den arroganta framgångssagan	38
4.3 Den fule hjälten	41
4.3.1 Den lögnaktiga	41
4.3.2 Den ohederliga	44
4.3.3 Den uppoffrande	48
4.4 Hjälte eller syndabock?	49
Diskussion	52
5.1 Ett porträtt av den samtida coachen	52
5.2 Hjälten träder fram	53
5.3 Kejsarens nya kläder	55
5.4 Porträttering av ledarskap i populärkultur i ett större sammanhang	58
Slutsats	60
6.1 Förslag till vidare forskning	61
Referenslista	62

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den här uppsatsen berör ämnet porträttering av idrottsledare i populärkultur och huruvida framställningen synliggör den teoretiska utvecklingen av ledarskapslitteraturen. När människor kommer i kontakt med begreppet ledarskap, tänker nog många på särskilt framgångsrika, karismatiska och inflytelserika personer i historien som inspirerat och påverkat människor genom sitt sätt att förmedla och iscensätta idéer. För de flesta är ledarskap ett tilltalande koncept och det finns ett antagande om att dessa goda ledare är lösningen på en organisations alla problem, allt från moraliska till ekonomiska svårigheter (Spoelstra & ten Bos, 2011). Det går i sin tur hand i hand med efterfrågan av mäktiga och visionära ledare. Författarna belyser att framställningen av ledarskap som fenomenalt och enastående är något som flera ledarskapsteorier delar, exempelvis transformativt ledarskap, tjänande ledarskap, självledarskap och distribuerat ledarskap. Våra förutfattade meningar om ledarskap har enligt Callahan, Whitener och Sandlin (2007) ofta sitt ursprung i populärkultur, såsom när ledare porträtteras i filmer eller i böcker. De belyser även vikten av att vara medveten om olika verks partiskhet i form av stereotypiska representationer eftersom det har en stark påverkan på uppfattningarna om ledarskap.

Professionellt idrottsutövande associeras ofta med en mentalitet där vinst är det främsta målet och där vinsterna i sin tur hänförs till ledaren. Eftersom alla strävar efter att vinna blir visionära och framgångsrika coacher därmed mycket eftertraktade, särskilt när resultaten sviktar. Begreppet coach syftar på det engelska ordet från 1500-talet som refererar till något som transporterar betydelsefulla människor från deras befintliga plats till en önskvärd plats (Gjerde, 2012). Termen blev senare etablerad inom idrotten, där en coach ansågs vara någon som förbättrar idrottsutövares prestation. Redan 1937 publicerades en artikel som använde begreppet coach relaterat till organisationer, men det var först på 70-talet som begreppet coachning dök upp i affärsvärlden och på 80-talet som det slog igenom (Gjerde, 2012). Genombrottet möjliggjordes dels tack vare att böcker började publiceras inom ämnet, dels för att tidigare idrottscoacher som Timothy Gallwey gjorde sina metoder mer universellt applicerbara, exempelvis inom företagsvärlden. Idrottsledarskap är därmed intressant att

studera med tanke på dess starka påverkan på ledarskap i allmänhet. På senare tid har coacher blivit en egen yrkeskategori som existerar inom olika branscher. Likaså har det utvecklats till en ledarstil som många företagsledare använder sig av idag (International Coaching Federation, 2020). Dessutom återfinns coachning i dominanta ledarskapsteorier som i transformativt ledarskap och tjänande ledarskap (Bass & Avolio, 1990; Huzzard & Spoelstra, 2011).

1.2 Problematisering

På grund av det dominerande synsättet på ledarskap som gynnsamt och avgörande för framgång är det av intresse att undersöka idrottsligt ledarskap där den föreställningen särskilt synliggörs. Idrottsledare framställs ofta som de högst ansvariga för att åstadkomma de framgångar som följare och överordnade kräver. Man kan således ana likheter mellan hur tränare inom idrotten framställs och den generella synen på ledare i överdrivna positiva bemärkelser. Samtidigt är den överdrivet goda synen på ledarskap ifrågasatt och Spoelstra och ten Bos (2011) ställer sig kritiska till att ledare är lösningen på en organisations alla problem. De menar också att det är problematiskt att framställa ledarskap som den avgörande faktorn för framgång och bristen på ledarskap som orsak bakom misslyckanden. Därutöver belyser Bonzel och Chare (2016) att det finns brist på studier som undersöker porträtteringar av både coacher och coaching i filmer, vilka är nödvändiga eftersom det påverkar uppfattningen om hur en tränare tillika ledare ska vara och som i sin tur påverkar coachning i praktiken. På grund av sambandet mellan idrottsledarskap och ledarskap i allmänhet vill vi argumentera för att hur coacher porträtteras säger något om vilka generella föreställningar om ledarskap som existerar i populärkultur. Således sträcker sig populärkulturens inflytande längre än till idrottsvärlden och vår studie kommer därmed att bidra till en mer nyanserad bild av ledarskapsporträtteringar i allmänhet. På grund av populärkulturens betydande påverkan på ledarskap, liksom idrottens påverkan på företagsvärlden, har vi valt att studera Netflix-dokumentären *The Playbook* (2020) som porträtterar fem framgångsrika tränare inom fotboll, basket och tennis.

Populärkulturen konstateras spela en betydande roll för våra antaganden om verkligheten eftersom den förmedlar olika ideal (Czarniawska & Rhodes, 2004). Det gör vår studie särskilt intressant eftersom dokumentärskaparna kan bestämma hur ett verk ska framställas, vilket i sin tur påverkar människors uppfattning om coachning och ledarskap. Det går hand i hand med det implicita ledarskapet som Souba och Souba (2018) förklarar som individens

omedvetna föreställningar om vad bra och effektivt ledarskap är. De menar att alla har någon form av implicit ledarskapsteori som grundar sig i allmänna missuppfattningar om ledarskap. Dokumentärskaparna kan välja att belysa särskilda ledarskapsstilar eller hur vissa attribut hos en ledare har spelat roll för framgången och dölja andra för att skapa underhållning. Av den orsaken kan det finnas ett intresse hos dokumentärskaparna att försöka romantisera bilden av tränarna. De har även makten att betona vikten av tränarens ledarskap och hur avgörande han eller hon har varit för framgången. Framställningen av tränare tenderar även att utelämna de vanliga beteenden som existerar i verkligheten och enligt Crawford (1992) porträtteras de således antingen som goda eller onda. På så vis förmedlas och sprids olika ledarskapsideal och uppfattningar om ledarskap som inte alltid är realistiska.

Skildringarna av idrottsledarskap i populärkulturen har alltså en stark påverkan på det implicita ledarskapet hos människor, vilket i sin tur påverkar de generella uppfattningarna som finns om ledarskap. Därmed avser vi med denna studie att undersöka hur dokumentären porträtterar coacherna och belysa problematiken kring de ideal och missuppfattningar om ledarskap som populärkultur sprider.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka föreställningar om ledarskap som synliggörs i populärkultur genom en analys av dokumentären *The Playbook*. Vidare ämnar studien att tydliggöra hur en sådan konstruktion av idrottsledare relaterar till den teoretiska utvecklingen av vad en ledare bör vara med fokus på heroiska och postheroiska synsätt.

1.4 Frågeställning

För att uppnå syftet med studien ska följande frågeställning studeras:

Hur porträtteras framgångsrika tränare i idrottsvärlden i dokumentären The Playbook?

1.5 Studieobjekt

Dokumentären *The Playbook* producerades av Netflix år 2020 och porträtterar fem framgångsrika idrottstränare inom fotboll, tennis och basket. Tränarna presenterar sin historia och delger sina främsta lärdomar i ljuset av särskilt avgörande framgångar och motgångar under årens lopp. De fem som porträtteras är baskettränarna Doc Rivers och Dawn Staley, fotbollstränarna José Mourinho och Jill Ellis, samt tennistränaren Patrick Mouratoglou.

Dokumentären kommer att fungera som ett verktyg för att studera huruvida aktuella synsätt på ledarskap kan identifieras och således undersöka om den teoretiska förståelsen av vad en ledare är eller bör vara idag synliggörs i populärkultur.

1.6 Relevans

Populärkultur är ett samlingsnamn för de mer lättillgängliga kulturformerna som tilltalar en bred massa snarare än en särskild krets. Det har samtidigt påvisats att populärkultur har en omfattande påverkan på våra idéer om vad en ledare är. Trots att studieobjektet är avgränsat till idrottstränare kan dokumentären vara intressant även för gemene man eftersom den först och främst är skapad i underhållningssyfte. I synnerhet är Netflix en producent som når en bred målgrupp och som därmed har makten att forma samhällets ledare. Därför är det av värde för såväl ledare som följare att få insikt i vilka ideal som vi exponeras för och på så vis kan vår studie skapa en medvetenhet om de synsätt som påverkar våra implicita ledarskapsteorier. Således kan vi bli mer upplysta och ifrågasättande och inte enbart lägga makten i händerna på populärkulturens kreatörer. Resultaten kan därför anses vara av relevans för individer liksom organisationer inom idrottsvärlden såväl som i näringslivet.

1.7 Disposition

Uppsatsen utgörs av sex kapitel, exklusive referenslista. Efter det inledande kapitlet följer i andra kapitlet en genomgång av studiens teoretiska utgångspunkt. Den syftar till att ge en inblick i tidigare forskning inom ledarskap i populärkultur. Därefter redogör vi för den teoretiska förflyttningen från heroiska ledarskapsteorier såsom Great Man Theory och transformativt ledarskap till ett mer samtida synsätt summerat som postheroiskt. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hur teorierna kommer att tillämpas samt hur de relateras till varandra. Studiens tredje kapitel, metod, redogör för den vetenskapliga utgångspunkten, som forskningsdesign och ontologisk ståndpunkt. Därefter diskuteras och motiveras valet av studieobjekt. I metodkapitlet presenteras även de valda analysmetoderna samt studiens konkreta tillvägagångssätt för att både samla in och bearbeta det empiriska materialet. Vi reflekterar även över studiens trovärdighet. I kapitlet empiri och analys framställs och tolkas det empiriska materialet. Analysen av den insamlade empirin resulterade i fyra huvudsakliga teman efter vilka kapitlet är indelat; *den gode hjälten*, *den onde hjälten*, *den fule hjälten* och *hjärte eller syndabock*. Kategoriseringen grundar sig i att dokumentärens framställning av tränarna tenderar att landa i en heroisk avbildning. I det femte kapitlet diskussion, diskuteras det som framkommit i analysen i relation till tidigare forskning. Slutligen summeras resultat

och tolkningar i kapitlet slutsats. Där redogör vi för studiens implikationer som visar att porträtteringen av ledarna återkommande inkluderar hjälteliknande attribut i dokumentären. Det framkommer också att det coachande ledarskapet som ett kulturellt accepterad synsätt inte förefaller så frånkopplat från tidigare heroiska ledarskapsteorier som man kanske tror. Kopplingarna kan tänkas vara särskilt framträdande i dokumentären framställning av tränarna eftersom förmågan att leverera resultat står i centrum för utövande av deras ledarskap. I det avslutande kapitlet ges även förslag till framtida forskning.

2. Teori

I teorikapitlet presenteras och diskuteras först vad tidigare forskning har kommit fram till inom ämnet ledarskap i en populärkulturell kontext. Det följs av en genomgång av studiens teoretiska ramverk som främst består av tre väletablerade perspektiv på ledarskap. Först presenteras det transformativa synsättet på ledarskap, där vi också belyser dess funktion som det dominerande ledarskapsperspektivet under lång tid. Därefter relateras det transformativa ledarskapets ursprung till tidigare synsätt, däribland Great Man Theory, vilka sedan diskuteras vidare ur ett kritiskt perspektiv. Till sist introducerar och utvecklar vi det coachande ledarskapet och belyser det i kontrast till de tidigare, mer heroiska synsätten på ledarskap. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet i en kort sammanställning av studiens teorianvändning samt genom diskussion och argumentation för bristande kunskap om ämnet i befintlig teori.

2.1 Ledarskap i populärkultur

Populärkulturen präglar våra liv genom att vara en ständigt närvarande komponent i vardagen. Den är dessutom en källa till betydelsefulla insikter om oss som individer samtidigt som den bidrar till hur vi uppfattar vår omvärld (Lindgren, 2009). McGannon och McMahon (2016) framför argument som överensstämmer med det socialkonstruktionistiska synsättet och betonar att medias porträttering är karaktärsskapande och påverkar på så vis hur individer betraktas av samhället och därigenom hur de uppfattar sig själva. De menar också att media genom sin framställning har makten att marginalisera vissa uppfattningar till förmån för andra som därför blir mer allmänt förekommande. Vidare beskriver Callahan, Whitener och Sandlin (2007) överensstämmande att massmedia har en påtaglig inverkan på våra föreställningar, inte minst när det kommer till ledarskap och hur den ideala ledaren bör agera. Således menar författarna att ledarskap är en social konstruktion i vilken populärkultur har en ansenlig roll.

Det inflytande som populärkultur har på människors uppfattningar kan vidare förklaras av att vi alla har en egen referensram för vad en ledare är eller bör vara (Epitropaki & Martin, 2004). Referensramen, som med ett annat namn kallas vår implicita ledarskapsteori, utgörs av egenskaper och färdigheter som eftersöks hos den ideala ledaren, vilket Souba och Souba (2018) beskriver. De menar att uppfattningarna har sitt ursprung i våra personliga erfarenheter såsom möten med olika ledare. Därutöver hävdar även Iszatt-White och Saunders (2017) att de implicita idéerna påverkas av framställningar i populärkultur. Enligt Hall (1991) stannar bilder som produceras i populärkultur kvar i betraktarens medvetande och finns sedan nära till

hands för skapandet av ytterligare synsätt (Krane et al., 2010). Det tydliggör populärkulturens betydelse för våra föreställningar om ledarskap och förklarar relevansen av att närmare studera verk som särskilt fokuserar på framställningen av ledare.

Förekomsten av studier inom medias konstruktion av specifikt idrottsledarskap är begränsad. McGannon och McMahan (2016) anser att den bristande litteraturen till stor del beror på föreställningar om att ledarskapsdiskursen inom idrott framförallt är koncentrerad kring prestationer. Även Poulton och Roderick (2008) understryker att mer uppmärksamhet bör riktas mot ämnet eftersom både sport och populärkultur upptar en så stor del av våra liv. I populärkultur tenderar framställningen av idrottsledare vara svartvit; antingen belyses egenskaper såsom engagemang och empati eller så framställs ledarna som aggressiva och auktoritära (Crawford, 1992). Den onyanserade porträtteringen framkommer också genom att sportsliga dokumentärer ofta lyfter fram enbart resultat och inte känslorna bakom dem (McDonald, 2008). Dock påstår McGannon och McMahan (2016) att det beror på om det är en kvinna eller man som porträtteras och att media därför är en bidragande faktor till ojämlikhet. Författarna menar att medias bevakning bidrar till höga krav på idrottare och idrottsledares upprätthållande av en hjältestatus genom sina insatser. Den bild som populärkultur målar upp av idrottsledare är därför väldigt ensidig och överensstämmer på många punkter med bilden som heroiska ledarskapsteorier, såsom transformativt ledarskap och Great Man, förmedlar av den ideala ledaren.

2.2 Heroiskt ledarskap som dominerande synsätt

Det transformativa ledarskapet växte fram i slutet av kalla kriget på grund av ett skifte till högre grad av kunskapsintensivt arbete och därigenom mer platta organisationsstrukturer på grund av teknologi och globalisering (Bass, 1999). Bass och Avolio (1990) belyser också att ledare då behövde anpassa sina organisationer efter förändringarna för att kunna fortsätta existera på marknaden. Enligt Bass (1999) blev det viktigare att vara ansvarstagande, acceptera utmaningar och ifrågasätta auktoritet, till skillnad från förr då man endast skulle acceptera och respektera auktoritära figurer. Vidare menar författaren att det skapade ett behov av en ny form av ledarskap, transformativt ledarskap, som uppmuntrade självständigt och utmanande arbete för att bemöta det nya kravet på tillfredsställelse hos anställda. Burns (1978, refererad i Spector, 2014) ansåg att den typen av ledarskap var mer effektivt än det traditionella synsättet, vilket han benämner som transaktionellt ledarskap. Transaktionellt ledarskap handlar om att uppfylla följarnas grundläggande behov som pengar och förmåner,

medan transformativt ledarskap fokuserar på att ge följare självkänsla och uppnå självförverkligande, vilket ökar motivationen hos följarna (Burns 1978, refererad i Bass 1999). Bass (1999) lyfter också fram denna aspekt och skriver att transformativa ledare strävar efter att främja följarens personliga utveckling och mål i linje med vad den sociala gruppen eftertraktar.

Till en början var det genom James MacGregor Burns bok *Leadership* från 1978 som transformativt ledarskap uppmärksammades (Spector, 2014). De koncept som boken etablerar är aktuella än idag och implicerar att det transformativa ledarskapet inte verkar nå ett slutdatum som många andra ledarskapsteorier ofta gör (Jackson & Parry, 2011). Därför är ledarskapsteorin intressant för vår studie som undersöker om det skett ett teoretiskt skifte i praktiken. Dessutom är den moraliska aspekten central för transformativt ledarskap enligt Burns (1978, refererad i Bass 1999), vilket även är vad vi idag ofta förknippar med ledarskap. Författaren menar att både följare och ledare transformeras genom att bli mer etiska eftersom följare då omvandlas till ledare och ledarna själva blir istället moraliska agenter (Burns 1978, refererad i Spector 2014). På grund av de etiska principerna ansåg Burns (1978, refererad i Bass 1999) att en transformativ ledare och dess följare bör förbise sina egna intressen, vilket innebär självupppoffring och prioritering av gruppens mål. Jackson och Parry (2011) belyser även en annan viktig aspekt hos det transformativa ledarskapet, vilket är ledarens vision om hur organisationen ska se ut och strategier för att förverkliga den. Därmed påminner transformativt ledarskap mycket om de antaganden som Spoelstra och ten Bos (2011) menar att vi idag tar för givet om ledarskap, vilka är att ledare är goda, starka, karismatiska och visionära.

Dessa antaganden är även tydligt kopplade till de fyra karaktäriserande komponenterna hos det transformativa ledarskapet, vilka är: *idealiserad påverkan*, *individuell omtanke*, *intellektuell stimulans* och *inspirerande motivation* (Bass och Avolio, 1990). Den första faktorn, *idealiserad påverkan*, är nära kopplad till karisma och omfattar visionära ledare som ofta får respekt och tillit från följare som ser ledaren som en förebild. Därför kan de få följarna att anstränga sig mer, vilket leder till utveckling och bättre resultat. *Individualiserad omtanke* syftar på att ledaren fokuserar på följaren, där de individuella behoven identifieras och personlig utveckling står i centrum. Ledaren agerar coach genom att delegera och ge feedback, vilket ökar självförtroendet hos följaren som kan ta på sig mer ansvar. Författarna belyser även att transformativa ledare försöker undvika misstag men när de uppstår kritiserar de inte följaren, utan ser misstagen som en lärdom och en möjlighet att växa. *Intellektuell*

stimulering betyder att en transformativ ledare stimulerar innovativa lösningar på problem. De uppmuntrar kreativitet, unika perspektiv och ifrågasättande. Den sista komponenten, *inspirerande motivation*, belyser den motiverande aspekten hos transformativa ledare genom peppande tal och optimistiska visioner om framtiden, vilket ökar engagemanget och lagandan.

Det transformativa ledarskapet har varit dominerande under stora delar av 1900-talets andra hälft (Jackson & Parry, 2011). Det är således inte ett helt nytt synsätt på ledarskap utan har primärt sitt ursprung i det karismatiska ledarskapet, som i sin tur härstammar från Max Webers teorier från 1920-talet (Bengtsson, 2014). Jackson och Parry (2011) benämner det transformativa ledarskapet som ett ”syskon” till det karismatiska. Författarna förklarar de främsta kännetecknen för karismatiskt ledarskap och nämner ledarens identitet och kommunikation som centrala attribut för synsättet. Max Webers *Ekonomi och samhälle* (Weber, 1922, refererad i Bengtsson, 2014) är ett av de viktigare verken kopplat till utformningen och betydelsen av karismatiskt ledarskap. Weber etablerade i sin rapport begreppet karismatisk auktoritet som anger att ledarens makt främst kommer ur personliga egenskaper fördelaktiga för utövandet av ledarskap. Weber beskriver vidare termen karisma som en exceptionell kvalitet av övermänsklig eller särskilt ovanlig karaktär av gudomligt ursprung som inte är tillgänglig för vanliga människor.

Synsättet påminner mycket om Carlyles (1841, refererad i Spector, 2015) *Great Man Theory* som belyser just förekomsten av från Gud sända ledare med förmågan och uppdraget att med sina hjälteliknande egenskaper hjälpa mänskligheten. Denna koppling, mellan det transformativa- och det karismatiska ledarskapet, och i sin tur *Great Man Theory*, är intressant ur många aspekter när man tittar på ledarskapsutvecklingen genom historien. Det synliggör den historiska utvecklingen av olika synsätt på ledarskap och hur de djupa, underliggande föreställningarna om ledarskap som heroiskt och typiskt maskulint, går att spåra ända fram till utvecklingen av det transformativa ledarskapet. Dessa föreställningar är således närvarande i vår uppfattning av ledarskap än idag och kan påverka hur vi ser på och tillsätter samtida ledare. *Great Man Theory* talar om ledaren som en person som förmedlar styrka, vishet och riktning för en organisation. Vidare är då mänsklighetens uppgift att hitta dessa ledare, lyfta fram dem till ledande positioner och sedan näst intill slaviskt följa deras riktning (Carlyle 1841, refererad i Spector, 2015). Carlyle menade att bara vi hittar dessa ledare och förmår att följa dem fullkomligt, kommer de kunna lösa alla problem i en organisation, och på så sätt blir utarbetade strategier och planer framtagna av ”vanliga människor” helt obetydliga. Spoelstra och ten Bos (2011) belyser att Carlyle’s *Great Man Theory*, transformativt ledarskap

och karismatiskt ledarskap tillhör heroiska synsätt på ledarskap, vilka redogör för olika ledarskapssynsätt där fokus ligger på ledarens exceptionella förmågor.

2.3 Ett kritiskt perspektiv på den heroiska ledaren

Innebörden av Carlyles teori, och likaså de andra formerna av heroiskt ledarskap, ger också upphov till flertalet problematiska aspekter kopplat till att ledaren ses som näst intill allsmäktig bland följarna (Tourish, 2013). Bert Alan Spector, ämnar i sin artikel (2015) att djupare utröna innebörden av Carlyles teori med tyngdpunkten i dess konsekvenser bland följarna, genom att analysera den i kontrast med Sigmund Freuds idéer om människans behov av en känsla av trygghet och tillit till en fadersfigur. Freud antyder att människor instinktivt söker sig till någon typ av auktoritet för beskydd och tar upp familjen som sitt studieobjekt. Familjen representerar först och främst en grupp man som familjemedlem är en del av, genom vilken individen byter ut en del av sin självständighet mot trygghet och säkerhet. I familjen förmedlas den direkta känslan av trygghet och kärlek av pappan som ses som en manlig auktoritet. Som gentjänst gör sig mottagaren beroende av fadersfiguren och ger denne kärlek för att på så sätt skapa ett sorts utbyte. Enligt Freud är far- och sonrelationen det första känslomässiga band som någon bildar med en annan människa, men är å andra sidan bara ett exempel på hur människors behov av manliga auktoritära trygghetspunkter kan se ut (Spector, 2015).

Carlyles idéer räknas ofta som de allra första inom ledarskap, men kan på flera sätt ses som både relevanta och betydelsefulla även idag (Spector, 2015). Dagens organisationers ivriga letande efter affärsmässiga hjältar som kan hjälpa till att rädda krisande företag, efterliknar till viss del det som Carlyle beskrev som sökandet efter *The Great Man* (Spector, 2015). Enligt en undersökning av Meindl och Ehrlich (1987), refererad till i Sectors (2015) artikel, är intresset för den individuella extraordinära hjälteliknande ledaren som lösningen på organisationers problem, högst närvarande även idag, vilket också Spoelstra och ten Bos (2011) understryker. Det kan i sin tur leda till ett förhållningssätt som innebär att när organisationen stöter på problem, kan den sittande ledaren snabbt avskedas för att ersättas med en ny, i syfte att hitta nästa "hjärte". Denna inställning till ledarskap benämner Spector som en kvasi-religiös övertygelse om ledaren som en räddande hjälte. Inte minst är ledare och chefer själva de som i stor utsträckning upprätthåller denna övertygelse. Det sker kontinuerligt genom att skylla misslyckanden på externa företeelser, samtidigt som de kopplar organisatoriska framgångar till sitt eget arbete och närvaro i organisationen. Genom den

sortens själv-romantiserande narrativ etablerar ledaren en positiv och förtroendeingivande bild av sig själv bland följarna, vilken ger ledaren handlingsutrymme att agera fritt utan att bli ifrågasatt i särskilt stor utsträckning. Dessa narrativ fyller också ett syfte för ledarens upplevelse av sig själv om sitt eget bidrag av meningsfullhet och utveckling till organisationen. Således stärker ledaren sin egen självbild i och med den positiva vinklingen denne ger av sig själv (Spector, 2015).

Vidare går det att konstatera att Carlyle och Freud till viss del delar synen på människans sökande efter en auktoritär förebild och ledare att sätta sin tillit till (Spector, 2015). Freud resonerar å andra sidan också kring de negativa aspekterna med detta förhållningssätt genom att påvisa förekomsten av känslor av rädsla och tvång hos följare som hänger sig åt en auktoritär ledare. Spector (2015) citerar Tourish (2013), som lyfter fram dessa negativa aspekter som "den mörka sidan" av ledarskap, vilka Spector påvisar är helt frånvarande i Carlyles beskrivning av *Great Man*. Implikationerna i Spectors redogörelse om utövandet av ledarskap av en ensam, extraordinär och auktoritär man, handlar till största del om människans instinktiva sökande efter sådana personer. Freud förklarar detta skeende som ett resultat av mänskliga impulser på jakt efter trygghet och stabilitet, medan Carlyle ser mer till den organisatoriska och samhällliga nyttan i att hitta dessa ledare (Spector, 2015). Denna drivkraft är nödvändigtvis inte rationell eller entydigt positiv, men vetskapen om den kan bidra till ökad självmedvetenhet och rannsakan i hur samtida ledare eftersöks och rekryteras (Spector, 2015). I samklang med Spector, påtalar Cawthon (1996), att Carlyles teori alltför lättvindigt sveptes undan till förmån för mer moderna synsätt på ledarskap. Cawthon relaterar särskilt relevansen av Carlyles synsätt till diskussionen om *Trait Theory* som en förutsättning för gott ledarskap. Han betonar motsägelsen i att hävda att människor inte föds med särskilda talanger, vilket skulle innebära att vi alla kommer till världen med helt lika egenskaper. I sin tur skulle det betyda att bara en person ges rätt möjligheter, kan denne åstadkomma så gott som vad som helst. Han betonar vidare det uppenbara i att en människa inte kan utveckla talanger han/hon inte besitter, oavsett vilken drivkraft eller vilka ambitioner man har (Cawthon, 1996). Genom att acceptera faktumet att människor föds med olika egenskaper, som passar olika bra in i olika organisatoriska kontexter, ges ytterligare autencitet till Carlyles resonemang, såväl som till *Trait Theory* (Cawthon, 1996).

Spector (2014) har även kritiserat transformativt ledarskap genom att belysa Lee Iacocca, Chryslers VD under 1980-talet, som beskrevs som den ideala transformativa ledaren. Spector

menade att Iacocca tilldelades överdrivna attribut, samt att transformativt ledarskap gav en romantiserad bild av traditionellt ledarskap. Slutligen påtalar Spector att personifieringen inte stämde överens med verkligheten, vilket indikerade svagheter hos teorin.

2.4 Coachande ledarskap som en post-heroisk form av ledarskap

Den kritik som har riktats mot ledarskapsteorier med en tendens att avbilda ledaren som en hjälte har resulterat i framväxten av andra, kontrasterande synsätt. Istället för att ledaren själv innehar det yttersta ansvaret grundar sig synsätten i en mer omfattande involvering av följarna och däribland finner vi idéer såsom delat ledarskap och distribuerat ledarskap (Carte, Chidambaram & Becker, 2006). Det innebär ett paradigmskifte där hierarkier suddas ut och fokus riktas mot den individ som vid det enskilda tillfället innehar efterfrågad kunskap (Pearce & Conger, 2003).

En av de mest framträdande idéerna är jämförelsen mellan ledaren och coachen, vilket kan definieras som ett postheroiskt förhållningssätt (Spoelstra & ten Bos, 2011). Dessutom är framväxten ett svar på att kraven som ställs på ständig anpassning blir allt högre på grund av den volatila omvärld vi lever i (Ratiu et al., 2017). Således är anpassning ett måste för att företag ska kunna konkurrera under de nya marknadsvillkoren. Det har i sin tur resulterat i en förändrad organisationsstruktur hos många företag som blir allt mer organiska och därmed decentraliserade (Neck & Houghton, 2002). Företag idag är även mer kunskapsintensiva, vilket är ytterligare en faktor som ställer högre krav på de anställda. Dessutom menar Ibarra och Scoular (2019) att det inte är möjligt för dagens ledare att själva besitta all den kunskap som krävs för att driva organisationen framåt. På så vis föreslår författarna att decentraliseringen har medfört möjligheter för de anställda att få mer ansvar genom utökad självständighet och uppkomsten av självstyrande team. Åtskilliga forskare är eniga om att det rådande ledarskapet därför har skiftat form, från ett mer traditionellt och vertikalt till ett där ledarna delar med sig av sin position (Neck & Houghton, 2002; Ibarra & Scoular, 2019). Ledaren bör därför enligt Ibarra och Scoular (2019) engagera sig i att ge feedback och support snarare än tydliga direktiv och blir följaktligen mer av en coach än en renodlad ledarfigur.

Idéerna om ett mer vägledande och coachande ledarskap conceptualiserades dock långt tidigare. Förgrundsgestalterna för det så kallade *superledarskapet* (SuperLeadership) är Charles Manz and Henry Sims som lanserade sina idéer år 1989 i boken *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. De problematiserade synen på ledaren som den visionära hjälten som genom sina visioner ska motivera följarna vilka förväntas acceptera och rätta sig

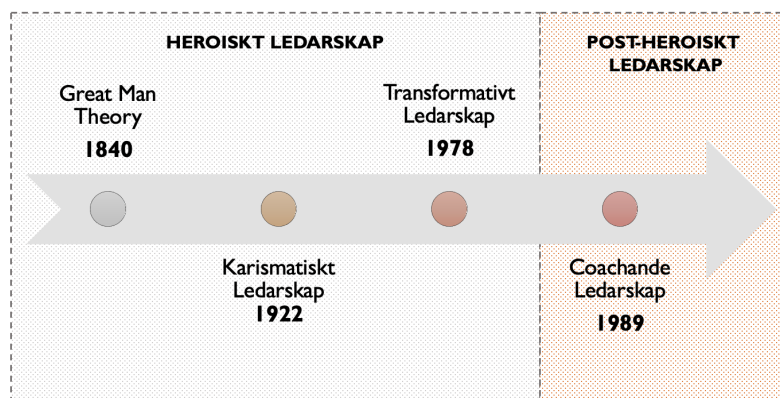
efter visionen i fråga. Som vi tidigare diskuterat blir ledaren i ett sådant synsätt svaret på alla frågor och den främsta källan till organisationens framgång (Manz & Sims, 1991). Samtidigt överensstämmer den synen med förväntningarna många har på ledare; att de ska vara starka individer som besitter svaren till de allra mest komplexa problemen (Spoelstra & ten Bos, 2011). Här ifrågasätter Manz och Sims (2001) även huruvida den transformativa ledaren är bäst lämpad att hålla i rodret i dagens föränderliga omvärld och argumenterar istället för superledaren. Deras teori grundar sig i ett tydligt följarfokus där ledarens främsta uppgift är att få sina följare att nå sin fulla potential. Konceptet "super" syftar till att ledaren ska hjälpa andra att bli den bästa versionen av sig själv och på så vis få tillgång till en mängd värdefulla färdigheter som tillsammans kan användas i utvecklingen av organisationen (Manz & Sims, 1991). Målet är enligt författarna att följarna till slut inte ska vara i behov av ledaren, utan leda sig själva. Covey (1991) poängterar att ledaren först måste utvecklas själv innan sådan framgång kan nås. Författaren definierar det som självledarskap genom ett "inifrån och ut-tillvägagångssätt" där ledaren initialt måste identifiera sin egen inre drivkraft. Det är således inte enbart följarna som ska nå sin fulla potential, utan det är ett faktum som gäller även för ledaren.

Synsättet existerar även inom det mer renodlade coachande ledarskapet vars utgångspunkt är att ledaren ger vägledning istället för direktiv (Ibarra & Scoular, 2019). Det överensstämmer med Huzzard och Spoelstras (2011) redogörelse för hur en sådan ledare arbetar med att skapa de bästa förutsättningarna för sina anställda att snarare än att själv bestämma vad som ska göras liksom på vilket sätt. Författarna menar även att ledare som upplever att deras ledarskap passar in i bilden av den coachande stilen framställer sig själva som mer ödmjuka inför sin uppgift. Day (2000) sammanfattar ovan uppfattningar som att ledaren som coach grundar sig i rådgivning och därmed skiljer sig fundamentalt från auktoritära ledarskapsstilar. Shah och Ali (2011) utvecklar argumentet genom att peka på hur sådana ledarskapsstilar utgår från att inflytande sker uppifrån-och-ned medan både coachande ledare och superledare ska uppmuntra sina följare att leda sig själva. Idén om coachande ledarskap innehåller även flera likheter med det autentiska ledarskapet och i synnerhet komponenten självmedvetenhet. Teorin föreslår att ledaren bör vara insiktsfull gällande sina egna styrkor och svagheter liksom ha en tydlig moralisk kompass som speglas i ledarens beslutsfattande (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). I jämförelse med det transformativa ledarskapet finner vi tydliga likheter kring teoriernas fokus på följarna samtidigt som det coachande ledarskapet inte inkluderar karisma eller lägger tyngd vid skapandet av visioner. Det påvisar i sin tur ett

teoretiskt skifte där teorierna rör sig bort från ledares extraordinära förmågor och således antar en mer postheroisk skepnad.

Inom samma ledarskapsinriktning beskriver Huzzard och Spoelstra (2011) metaforen *leaders as gardeners*. Perspektivet tydliggör hur ledarens uppgift är att främja utveckling hos sina följare och således hos organisationen. Samtidigt som utvecklande ledare vill framställas som motsatsen till auktoritära, poängterar Huzzard och Spoelstra (2011) att det finns fler aspekter av metaforen som kan relateras till en sådan ledarskapsstil, såsom att "klippa" och "beskära". De menar att ledaren som trädgårdsmästare inte enbart ägnar sig åt alstrandet av kreativitet, moral och utveckling, utan även åt nedskärningar. Därtill understryker de att definitionen av termen *att växa* är vag, men att det kanske fyller en funktion i sig för användarna av den. Motiveringen som ges implicerar att en sådan vag definition döljer begreppets negativa aspekter och att ledare som väljer att identifiera sig med SuperLeadership eller coachande ledarskap får därigenom stöttning och känner sig berättigade i sitt arbete. Vad som bör belysas enligt Huzzard och Spoelstra (2011) är att en trädgårdsmästare ofta är någon som arrangerar sin trädgård efter sina egna idéer och som även därigenom har karaktärsdrag som kan likställas med auktoritära. Samtidigt menar författarna att är det ett ofrånkomligt faktum att ledare måste porträtteras i ett positivt sken för att attrahera följare. Spoelstra och ten Bos (2011) refererar ända tillbaka till Socrates och hur hans tidiga beskrivning av ledare är en skönmålad men framförallt tilltalande bild och författarna vill på så sätt lyfta estetikens betydelse för ledarens genomslagskraft. För vår studie får den estetiska faktorn en stor betydelse eftersom tidigare forskning såsom Crawford (1992) uppmärksammar en tendens hos populärkultur att genom sin porträttering romantisera tränare.

2.5 Sammanfattning av teorianvändning



Figur 1: Historisk utveckling av ledarskapsteorierna

Genom litteraturgenomgången har vi illustrerat studiens huvudsakliga teoretiska koncept liksom tidigare forskning inom transformativt ledarskap, karismatiskt ledarskap, Great man theory samt det coachande ledarskapet. Vi har även valt att lyfta kritiska röster för att kunna presentera en omfattande och nyanserad bild av koncepten i fråga. Litteraturgenomgången utgår från populärkulturens tendens att idag reproducera en ensidig framställning av ledare. Därefter följer en redogörelse av den historiska utvecklingen av ledarskapsteorier där det coachande ledarskapet illustrerar idéer som anses vara mer samtida och samtidigt avståndstagande från de teorier som associeras med heroiskt ledarskap, se Figur 1.

På grund av avsaknad av forskning inom populärkultur i relation till idrottsliga ledarskapsideal är det inte klarlagt vilken uppfattning som faktiskt förmedlas och hur det i sin tur påverkar ledare i praktiken. Vad som däremot är fastställt är att populärkultur har en stor inverkan på människors synsätt. Därför hävdar vi att det är av stor vikt att försöka reda ut vilka föreställningar som porträtteringen av ledare främjar. Teoriavsnittet mynnar ut i att förklara framväxten av det coachande ledarskapet, som både kan betraktas som ett svar på den kritik som riktats mot tidigare litteratur men även som ett tydliggörande av hur inflytelserikt begreppet coachning har blivit inom ledarskap. Eftersom studieobjektet riktar in sig på coacher anser vi att det är intressant att undersöka till vilken grad de porträtteras i enlighet med sådana ledarskapsteorier och om det därmed finns en postteorisk influens i populärkulturens förståelse av ledare.

Den teoretiska positioneringen vi har valt syftar till att illustrera den historiska utvecklingen inom ledarskapslitteraturen för att på så vis studera om det teoretiska skiftet kan identifieras i praktiken. Vi ställer oss frågande till hur populärkultur reproducerar ledarskapsideal och om konstruktionen fortsättningsvis eventuellt kan motarbeta den teoretiska utvecklingens överförbarhet till praktiken med tanke på hur våra implicita ledarskapsteorier fungerar. Dessutom är populärkultur inriktad på sport ett relativt outforskat område trots sin betydelse för ledarskap och vi ämnar därför att bidra till det här forskningsområdet. Sammanfattningsvis kommer studien att ta avstamp i de kontrasterande synsätten inom ledarskapslitteratur för att skapa förståelse för hur tränarna i *The Playbook* porträtteras och därmed undersöka vilka föreställningar som synliggörs i populärkulturen.

3. Metod

I det tredje kapitlet avser vi att presentera studiens tillvägagångssätt för att ge läsaren insyn i arbetsprocessen liksom hur metoden relaterar till vårt syfte. Kapitlet är indelat i fem delar och inleds med studiens vetenskapliga utgångspunkt samt en diskussion kring val av studieobjekt. Därefter beskriver vi de använda analysmetoderna för att sedan i analysens tillvägagångssätt förklara hur de konkret tillämpats. Det sista avsnittet, kvalitetsbedömning, redogör för uppsatsens trovärdighet.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1 Forskningsdesign

Uppsatsen kommer ta formen av en kvalitativ studie, vilket innebär en metod som bygger på insamling av ord, vilken i sin tur ligger till grund för analysen (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vår studie handlar om porträttering av tränare och fokus riktas på ord, lämpar sig därför en kvalitativ studie. Bryman och Bell (2017) skriver även att analysen i en kvalitativ studie syftar till att tolka det insamlade materialet för att få en förståelse för människors uppfattning av sin verklighet. De belyser att den kvalitativa metodens konstruktionistiska karaktär betyder att interaktioner människor emellan medför sociala egenskaper, vilka vi ämnar att upptäcka och analysera i det insamlade materialet. Den konstruktionistiska aspekten är relevant för denna studie som undersöker sociala framställningar av ledare som är populära idag.

Vidare kommer den kvalitativa studien vara en dokumentstudie, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är lämpligt då dokument kan användas för kvalitativ forskning. Dokumentstudier bygger på att det insamlade materialet utgörs av befintliga och tillgängliga dokument som inte blivit framställda i vetenskapligt syfte, vilket är fallet med dokumentären *The Playbook* som ska studeras. Dokument avser många olika typer av källor, exempelvis personliga dokument i både skriftlig och visuell form, massmediala dokument som tidningar, tv-program, samt filmer, och officiella dokument från myndigheter eller organisationer (Bryman & Bell, 2017). Dokumentärserien *The Playbook* är ett massmedialt dokument i form av tal, text och visuella inslag, vilket ytterligare talar för dokumentstudiens lämplighet. Bryman och Bell (2017) skriver även att sökandet efter underliggande teman i empirin oftast används vid analys i en kvalitativ dokumentstudie. Det är också kopplat till vår studie som försöker identifiera mönster i porträtteringar av idrottsledarna.

3.1.2 Ontologisk utgångspunkt

Studiens syfte är att undersöka vilka föreställningar om ledarskap som synliggörs i populärkultur och utgår därmed från det socialkonstruktionistiska synsättet. Bryman och Bell (2017) beskriver att synsättets utgångspunkt är en betraktelse av verkligheten som ett resultat av sociala konstruktioner. Det betyder att sociala aktörer och socialt samspel kontinuerligt skapar och förändrar verkligheten baserat på sina uppfattningar och tolkningar. Eftersom omvärlden är i ständig förändring menar författarna att det inte existerar någon sann version av den. Vi ämnar därför inte att återge någon korrekt version, utan enbart att avbilda en väldigt avgränsad och specifik sådan. Vidare poängterar Bryman och Bell (2017) hur synsättet särskilt framkommer vid diskursanalys eftersom verkligheten därigenom konstrueras i tal eller skrift. Det knyter direkt an till vårt syfte att tydliggöra hur idrottsledare framställs och därmed konstrueras och att därför genom bland annat diskursanalys studera dokumentären *The Playbook*. Fokus vid sådan analys menar Bryman och Bell (2017) riktas mot att undersöka hur individer i en specifik miljö skapar sin omgivning vilket i vårt fall avser idrottsledare, dokumentärskaparna och forskare inom ledarskap. I studien har vi även för avsikt att klargöra hur konstruktionen av ledare i populärkultur relaterar till hur den aktuella ledarskapslitteraturen framställer ledare, med andra ord om uppfattningarna är samstämmiga eller inte.

3.1.3 Abduktivt tillvägagångssätt

Vidare har vi tillämpat ett abduktivt tillvägagångssätt vilket Bryman och Bell (2017) förklarar som en metod baserad på att fokus växlar mellan empiri och teori och därför är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Tillvägagångssättet möjliggör en arbetsprocess som präglas av mer självständighet men samtidigt kontinuerlig reflektion av empiri och teori för att identifiera den teori som är bäst lämpad för analys. Författarna understryker även hur en abduktiv ansats underlättar arbetsprocessen genom att minska risken för att arbetet fastställer ett teoretiskt ramverk tidigt i processen vilket sedan inte passar materialet och att studien på så sätt låser sig. Därmed valde vi ingen teori på förhand för att navigera oss genom empirin. Istället bekantade vi oss inledningsvis med det empiriska materialet utan avgränsning till någon teoretisk utgångspunkt. Efter en första uppfattning av innehållet i dokumentären etablerades en större kännedom om teori som kunde vara lämplig för att skapa en förståelse för de fenomen som materialet uppvisat. Det arbetade vi med genom att först göra en övergripande litteratursökning för att skapa en generell uppfattning av forskningsområdet. Därefter bearbetades det empiriska materialet mer koncentrerat genom ständigt pågående

diskussioner parallellt med teoretisk fördjupning. Nästa steg i arbetsprocessen var att välja ut några teorier för vidare fördjupning och vidare relatera dem till empirin. Några av teorierna som inledningsvis ingick i vårt teoretiska ramverk för studien har ersatts efterhand som teman i empirin har framkommit, i syfte att få en bättre förståelse för de empiriska fynden. I praktiken har det inneburit att det teoretiska området har vuxit fram gradvis, i takt med att vi i empirin identifierat flertalet teman som har sitt ursprung i olika teorier men som ändå kan relateras till varandra.

3.2 Urval

Då studien kretsar kring att undersöka hur framgångsrika tränare inom idrottsvärlden porträtteras i populärkulturen, har vi valt att utgå från Netflix-dokumentären *The Playbook* (2020). Dokumentären består av fem stycken cirka 35 minuter långa avsnitt, där varje enskilt avsnitt behandlar en av idrottsvärldens mest framstående tränare och i respektive avsnitt beskrivs dennes filosofier kring ledarskap samt karriärutveckling. Studien är avgränsad till att bygga enbart på den här dokumentären, i syfte att kunna presentera ett nyanserat och omfattande material med ett fokus på djupgående analys av hur dokumentären framställer tränarna. I och med att samtliga avsnitt kommer från en och samma dokumentärskapare – Netflix, kan urvalet tyckas vara smalt då porträtteringen till stor del bygger på dennes perspektiv på hur ledarna bör framställas. Hade studien istället byggts på material från ett antal, från varandra, fristående filmer eller serier, hade en bredare och mer varierad bild av porträtteringen kunnat ges. Å andra sidan finns det ett värde i att studera en dokumentär där flera olika ledare porträtteras av en och samma producent. Då blir de eventuella skiljelinjerna i framställningen tydligare, än om analysen hade baserats på fristående material från olika publicister, mellan vilka motiven för produktionen hade kunnat se väsentligen olika ut. Till detta ska också tilläggas att tränarna själva spelar en stor roll i hur de porträtteras av media. De olika attribut och personlighetsdrag de väljer att lyfta respektive dölja, påverkar givetvis deras framställning utåt. Det gör i sin tur skiljelinjerna mellan olika populärkulturella aktörer ännu mindre, då tolkningsutrymmet hos medier redan är begränsat av tränarnas framställning av sig själva.

Dokumentären lämpar sig bra för vår studie, då innehållet, vid sidan av de idrottsliga framgångarna, fokuserar mycket på tränarnas ledaregenskaper, vilket passar bra ihop med konstruktionen av vår studie samt de teorier som valts för att analysera porträtteringen. Det gör också att materialet blir lätthanterligt även för personer som inte är personligen insatta i

den specifika idrotten för respektive tränare. Dokumentärens bredd, i att omfatta både kvinnliga och manliga tränare, samt flera av de mest populära idrotterna i västvärlden med många utövare, gör också att validiteten i porträtteringen ökar då idrottsligt ledarskap kan skilja sig mycket åt beroende på vilken idrott man talar om. Vidare är Netflix som medieproducent en mycket populär och således inflytelserik aktör som når en bred målgrupp med sina produktioner. Det gör materialet extra intressant för vår studie, då porträtteringen av ledarna i dokumentären kan bidra till att skapa en förståelse för vilka ideal för idrottsligt ledarskap som förmedlas till omvärlden. Dessutom är dokumentären publicerad under 2020, vilket gör innehållet aktuellt i relation till samtida ledarskapsföreläsningar.

3.3 Analyismetoder

3.3.1 Att studera TV

Studieobjektet kommer att analyseras utifrån Selby och Cowderys (1995) metod "*How to study television*" som är anpassad till studier av media oberoende av dess skepnad. Därmed är metoden möjlig att applicera på studien av dokumentären *The Playbook*. Tillvägagångssättet som författarna beskriver utgår från fem identifierade aspekter av media som tillsammans utgör essensen av det innehåll som kan diskuteras i en medieanalys. Aspekterna som modellen bygger på är: *konstruktion, publik, narrativ, kategorisering och institutioner*. Författarna understryker att metoden inte ställer några krav på att samtliga fem aspekter måste inkluderas i en välgrundad analys, utan istället bör valet anpassas till den enskilda studiens syfte. Däremot poängteras att det kan vara fördelaktigt att inkludera två eller fler för att på så vis möjliggöra kopplingar mellan aspekterna. Följaktligen kommer vår analys att ta sin utgångspunkt i konstruktion och narrativ. De övriga aspekterna har valts bort på grund av studiens omfång vilket kan orsaka en mindre heltäckande bild av dokumentärens sammansättning. Samtidigt anser vi att konstruktion och narrativ är mycket relevant för vår studie och kommer att presenteras närmare nedan.

Selby och Cowdery (1995) antyder att deras metod för medieanalys tenderar att resultera i en mer omfattande diskussion som även innefattar anknytningar till den sociala och kulturella kontext som mediet är skapat i. Eftersom studiens syftet är att klargöra vilka ledarskapsföreläsningar som kan avläsas i populärkultur och hur de relaterar till den allmänna bilden av vad en ledare bör vara idag är en sådan konsekvens till vår fördel och ett argument för metodens lämplighet.

3.3.1.1 Konstruktion

Konstruktion syftar till att förklara det faktum att all typ av media är baserad på särskilda koder som tillsammans utgör ett språk vilket sin tur betraktas som en slags kulturbärare och har en stor inverkan på betraktarens upplevelse (Selby & Cowdery, 1995). Enligt författarna kan koderna beskrivas på två olika sätt: formella koder och tekniska koder. De formella koderna avser komponenter relevanta i både film och teater: miljö, rekvisita, icke-verbal kommunikation och kläder. De tekniska koderna berör istället produktionen i sig och innefattar komponenter som fokus, ljus och vinklar. Hur någonting slutligen framställs i media är därmed resultatet av en mängd olika val vilka alla i sig förmedlar ett visst budskap. Selby och Cowdery (1995) framhäver exempelvis hur en kameravinkel ovan objektet porträtterar det som maktlöst, medan det omvända symboliserar auktoritet. Vidare föreslås att informationen från studieobjektet bör kartläggas utifrån de olika koderna för att underlätta tolkningen av dem. Konstruktionen är av särskilt intresse för vår studie då mediaspråkets användning kan förstärka diskursen i dokumentären och på så vis tydliggöra hur dokumentärskaparna vill förstärka särskilda budskap. Dessutom, inkluderar vi genom denna aspekt även en analys av komponenter såsom bild och ljud i dokumentären och skapar således en mer omfattande tolkning än om vi enbart fokuserat på text och tal.

3.3.1.2 Narrativ analys

Narrativ betyder berättelse och Selby och Cowdery (1995) menar att det är en aspekt som på grund av sin simplicitet kan falla i glömska hos mediabetraktaren. Dessutom understryks att media tenderar att framställa berättelser som naturliga och logiska trots att de egentligen är en väl genomtänkt konstruktion och det kan just därför vara av intresse att undersöka vilka budskap som döljer sig.

En narrativ analys grundar sig i studier av berättelser och ämnar att skapa förståelse för hur de konstrueras liksom vilken betydelse de har för utvecklingen och fortlevnaden av kulturellt förankrade värderingar (Bryman & Bell, 2017; Herman & Vervaeck, 2019). Enligt Bryman och Bell (2017) utgör svar från intervjuer sådana berättelser, vilket är delvis vad vårt studiematerial baseras på. Samtidigt poängterar Miller (2000) att den narrativa analysen i huvudsak inriktar sig på att undersöka intervjupersonernas subjektiva uppfattning snarare än objektiv fakta i enlighet med socialkonstruktionistiska synsättet. Dessutom är vårt huvudfokus hur människors föreställningar om ledarskap åskådliggörs i dokumentären *The Playbook* och därför lämpar sig den här analysmetoden väl.

Som ett verktyg för uppbyggnaden av vår narrativa analys kommer vi att tillämpa Selby och Cowderys (1995) trestegsmetod. Analysmetoden syftar till att initialt angripa materialet brett för att se helheten och därefter gå på djupet med de sekvenser som är särskilt framträdande. De föreslår att de tre stegen som följer upprepas för varje sådan sekvens.

Inledningsvis ska narrativet enbart behandlas deskriptivt och följaktligen återges i detalj för att identifiera berättelsens uppbyggnad och beståndsdelar. Avsikten är att beskriva när och var berättelsen utspelar sig samt vilka som medverkar. Vidare förklarar Selby och Cowdery (1995) hur det första steget fokuserar på vad som tydligt kan iakttas och därmed inte innehåller någon form av tolkning. Metoden för mer djupgående tolkning följer i nästkommande steg och kräver den förståelse för helheten som första stegets närstudie skapar. Det andra steget i analysen baseras på identifikation av det som framträder som uppenbart i berättelsen och här börjar en tolkning ta form. Teman, associationer och symboler ska urskiljas från vad som uttryckligen presenteras i materialet. Relaterat till aspekten *konstruktion* betonar Selby och Cowdery (1995) att tolkningen inte enbart bör fokusera på *vad* som framställs, utan även *hur* det sker. Slutligen ska analysen fördjupas ytterligare genom en avkodning av det implicita. Här ska de teman och symboler som identifierats i det andra steget relateras till de allmänna och dominerande värderingarna som existerar i samhället. Därigenom blir den analytiska uppgiften att ifrågasätta de synsätt som framställs som normala och accepterade utifrån vad som sker i berättelsen (Selby & Cowdery, 1995).

3.3.2 Diskursanalys

Diskursanalys fokuserar på olika versioner av verkligheten som språk och texter är med och producerar, men även tillvägagångssättet bakom skapandet (Svensson, 2019). Bryman och Bell (2017) förtydligar att diskurs innebär tal och text, samt att den kan användas på olika sätt för att åstadkomma specifika intryck hos andra genom exempelvis betoningar och utelämnanden. Författarna menar att språket på så sätt har en inverkan på andras uppfattningar och förståelse, vilket förändrar verkligheten hos andra och individen själv. Eftersom det förekommer både mycket tal och text i studieobjektet är diskursanalys en lämplig analysmetod. Dessutom är syftet med studien att undersöka de verkligheter och sanningar som skapas utifrån dokumentären, snarare än den verklighet som studieobjektet avbildar. Svensson (2019) skriver att det är svårt att förklara den faktiska verkligheten genom endast beskrivningar och representationer. Det betyder att den verklighet som dokumentären är med och skapar lämpar sig bättre att studera, vilket kan göras med hjälp av diskursanalys. Vidare presenterar Svensson (2019) fyra typer av frågor som kan användas för en diskursanalys,

vilka kommer vara centrala i studien. Eftersom användningen av språk bidrar med att skapa verkligheten finns det mer relevanta frågor att ställa än andra, vilka är *representationsfrågor*, *handlingsfrågor*, *frågor om konstruktionen av objektivitet, kunskap och fakta*, och slutligen *frågor om makt*.

Den första typen av frågor, *representationsfrågor*, handlar om att diskursen i sig kan vara intressant, vilket kan innebära beskrivningar, uttalanden eller konversationer, samt deras konsekvenser relaterat till sociala, politiska och materiella aspekter (Svensson, 2019). Den grundläggande frågan som kan ställas på den här nivån är: ”*Hur beskrivs x?*”. På det sättet undviks risken att försöka förklara hur verkligheten egentligen ser ut och fokus riktas istället på intressanta aspekter i texten.

Genom *handlingsfrågor* försöker analysen inriktas på den språkanvändning som förekommer i olika situationer och vad som åstadkoms genom att använda språket på ett särskilt sätt (Svensson, 2019). Det kan ha en påverkan både på en individnivå och samhällsnivå. Den grundläggande frågan här är: ”*Hur görs eller åstadkoms x?*”. Syftet är att fånga hur samtal organiseras och genomförs relaterat till samspel och situation. Författaren menar också att en öppen handlingsfråga kan hjälpa till att identifiera flera olika skeenden, vilket kan underlätta processen kring att bearbeta det empiriska materialet.

Frågor om konstruktion av objektivitet, kunskap och fakta handlar om att genom en viss etablerad språkanvändning som förklarar världen, blir kunskap och sanningar en konsekvens av detta (Svensson, 2019). Därför fokuserar grundfrågan på hur objektivitet, kunskap och fakta skapas genom den språkanvändning som förekommer i olika situationer. Potter (1996, citerad i Svensson, 2019) formulerar några relevanta frågor: ”*Hur görs beskrivningar för att verka sakliga*” och ”*Hur används beskrivningarna på ett sätt som tillåter specifika handlingar?*”

Den sista typen av frågor, *maktfrågor*, handlar om ett språkbruk med syfte att kontrollera, dominera eller förtrycka, vilket nödvändigtvis inte sker medvetet (Svensson, 2019). Genom att använda språket på ett specifikt sätt kan makt förstärkas eller upprätthållas, vilket oftast görs genom förklaringar som inte ifrågasätts eftersom de framstår som naturliga och självklara. En grundfråga som kan ställas här är: ”*Hur används språk för att reproducera makt i ett visst sammanhang eller samhälle?*”.

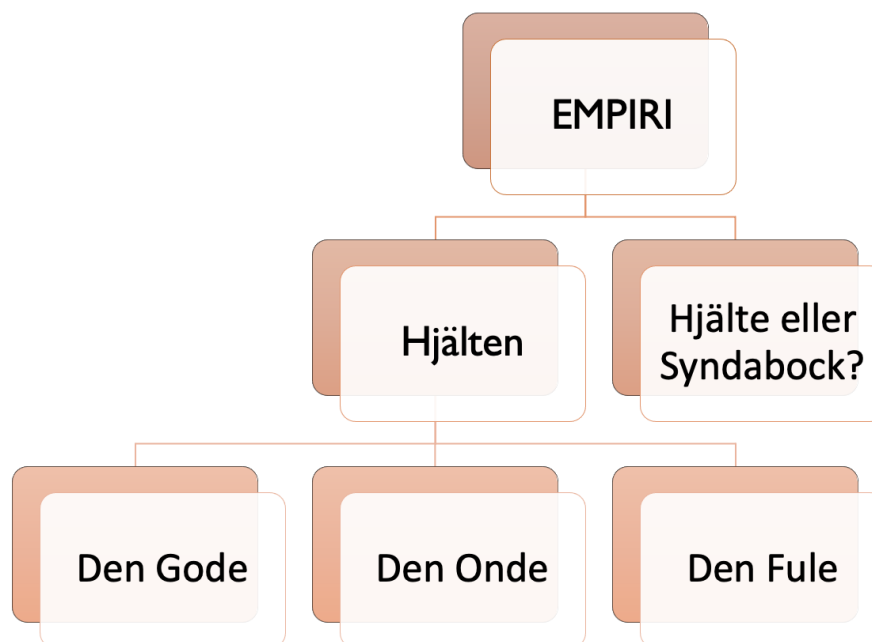
3.4 Analysens tillvägagångssätt

3.4.1 Insamling, sortering och reducering av empiriskt material

Bearbetningen av den data som ligger till grund för studien följer i stora drag Rennstam och Wästerfors (2011) metoder för analys av kvalitativt material. De föreslår en arbetsprocess i tre steg när kvalitativt material analyseras: sortera, reducera och argumentera. Det första steget handlar om att göra stora mängder data överskådligt och bättre tillgängligt för beskådning och analys, genom att sortera det. Vid sortering och kategorisering av materialet, blir man som författare genom att aktivt arbeta med materialet, bekant med dess innehåll på ett sätt som gör det greppbart och förståeligt. Det underlättar även avsevärt processen med att senare reducera innehållet till att enbart omfatta de mest relevanta bitarna. Att reducera handlar i stort om att genom en mindre mängd material skapa en god representation av den större mängden. Det är viktigt att denna process sker med en medvetenhet och närhet till problematisering och frågeställning hos författarna. Dels för att bibehålla konsekvensen genom arbetet, dels för att motverka önsketänkande och partisk prioritering av särskilda delar i materialet. Reduceringen går alltså ut på att med frågeställning och problematisering i åtanke, prioritera särskilda mönster och intressanta poänger funna ur materialet, för att i nästa steg vidare tolka och analysera det reducerade innehållet. Denna process handlar om att argumentera för valet av koncept och rubriker, i syfte att visa på relevans och nytta i det kunskapsbidrag man presenterar i sin studie. Vid utformningen av nya begrepp är det viktigt att dessa föranleds av en beskrivning av dess djupare innebörd, enligt lämplig metod. Inte minst är ett visst mått av kreativitet och fantasi viktigt för utformningen av dessa koncept (Rennstam & Wästerfors, 2011).

Det första steget i insamlingsprocessen för vår studie var att bekanta oss med det empiriska materialet. Då studien bygger på framställningen av ledare i en dokumentär tillgänglig för allmän beskådan, genomfördes ingen egen datainsamling. Insamlingsprocessen centrerades istället kring att titta på alla dokumentärens avsnitt på streamingsajten Netflix. I en första omgång tittade alla författare på samtliga avsnitt en gång var. Under den andra omgången sågs avsnitten istället en gång i taget, och då med utgångspunkt i att observera ledarna närmare med fokus på att identifiera intressanta och relevanta kännetecken av ledarskap. Under denna omgång tog samtliga författare också anteckningar av avsnitten som låg till grund för vidare reflektion och diskussion av innehållet i avsnitten. Till sist sågs avsnitten en tredje gång ett och ett för sig, med specifikt fokus på att söka efter intressanta samband, mönster eller

skiljaktigheter, för att på så sätt bygga en grund för vidare analys av materialet. Denna process gjorde att alla författarna bekantade sig väl med materialet, först genom att bilda sig en översiktlig bild av det samlade innehållet för att sedan, genom att fokusera på en mindre del i taget, tillsammans diskutera och välja ut intressanta citat och skeenden som passar väl för vidare analys. Under insamlingsprocessen använde vi oss mycket av färdiga transkriberingar av avsnitten på engelska, vilket underlättade arbetet (Subslikescript, u.å.). Därefter var avsnitten ett återkommande inslag i arbetet med analysen för att bekräfta och revidera de olika mönstren vi identifierat. På så sätt sorterades och reducerades materialet i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011) arbetsgång. Efter denna omgång fördes diskussioner inom gruppen om varje avsnitt och ytterligare poänger och mönster antecknades. På så sätt sorterades och reducerades det insamlade materialet ytterligare. Det var två huvudsakliga empiriska teman som identifierades, *hjälten* som delades upp i *den gode*, *den onde*, och *den fule*, samt temat *hjärte eller syndabock*, se Figur 2. De grundar sig i dokumentärens framställningar av olika händelseförlopp, vilka kretsar kring den ideala coachen till en början men som avslutningsvis starkast förmedlar en hjältelik porträttering. Det lade en god grund inför arbetet med argumentationen i det analytiska arbetet, vilken presenteras mer i detalj i kommande avsnitt.



Figur 2: En översiktlig bild av empirins kategorisering

3.4.2 Analysprocessen

Efter att olika mönster identifierats tillämpades analysmetoderna i form av diskursanalys och medieanalys för att analysera det utvalda materialet. Analysprocessen utgick från Selby och Cowderys (1995) trestegsmetod för narrativ analys, vilket användes för att gå på djupet med de sekvenser av dokumentären som var relaterade till våra empiriska teman. De engelska transkriberingarna av avsnitten utgjorde det första steget som handlar om att beskriva händelseförloppet, snarare än att tolka den. Vi använde oss av Netflix egna översättning, det vill säga svensk undertext, för att översätta de citat som finns med i uppsatsen från engelska till svenska. På så vis minskar risken att vi som författare tolkar innehållet och materialet när vi översätter, vilket kan bli subjektivt.

Det övergick i det andra steget av narrativ analys, för analys av de teman, associationer och symboler som urskiljts i materialet. Fokus låg initialt på att studera *hur* framställningen sker och till hjälp använde vi de fyra frågorna som är relevanta för diskursanalys, samt aspekten om konstruktion för medieanalys. Den visuella bilden och de budskap den vill förmedla studerades genom användning av *konstruktion* och de olika koderna som den innefattar. För analys av språket i dokumentären i form av tal och text från olika aktörer användes vidare frågorna relaterade till diskursanalysen. Frågorna hjälpte oss att fokusera på hur porträtteringen gick till och vad som åstadkoms genom ett visst språkbruk, vilket är det som påverkar tittarens uppfattningar. Dessutom användes både konstruktion och diskursfrågorna för att identifiera de intryck och budskap som dokumentären vill förmedla, som i sin tur berör de ideal och missuppfattningar om ledarskap som skapas och sprids av dokumentärskaparna. Varje författare utgick ifrån denna del av analysprocessen vid analys av den empiriska kategoriseringen som efter noggrann gemensam diskussion var uppdelad mellan oss för ytterligare tolkning. Eftersom alla författare var insatta i materialet kunde vi efter hand granska varandras analyser för att få fler perspektiv och öka trovärdigheten.

För det tredje och sista steget för en narrativ analys, som innebär ytterligare en nivå av tolkning, användes teorin som hjälpmedel. Då kunde de teman som identifierats i föregående steg relateras till de allmänna och dominerande värderingarna som existerar i samhället, vilket är vad steg tre avser att göra. Teorin lämpar sig för det ändamålet eftersom den är baserad på några av de dominerande synsätten inom ledarskap. Eftersom stegets analytiska uppgift handlar om att ifrågasätta de synsätt som framställs som normala och accepterade utifrån

dokumentären, vilket också går hand i hand med uppsatsens syfte, presenteras det i uppsatsens diskussionsavsnitt.

Vi är medvetna om att det valda metoderna har sina begränsningar i hur och var de kan och bör användas. Både diskursanalys och medieanalys är metoder som baseras på tolkning och Bergström och Boréus (2012) menar att de därför kan komma att kritiseras för bristande objektivitet. Samtidigt utgår studien från ett socialkonstruktionistiskt synsätt som handlar om att studera det subjektiva, snarare än det objektiva. Författarna belyser även att tolkande metoder kan kritiserats för att inte ha någon förutbestämd arbetsgång att följa. Vi har tagit hänsyn till detta genom att välja särskilda diskursanalytiska frågor, samt en medieanalys som inkluderar en trestegsmetod. Likaså anser vi genom vår argumentation för metodernas relevans för studien, att begränsningarna av metoderna inte kommer påverka studiens kvalitet på ett negativt sätt.

3.5 Kvalitetsbedömning

Det är av stor vikt för forskare att i sitt arbete kunna påvisa att graden av trovärdighet är hög för att studien ska kunna användas till att fylla det kunskapsgap som ligger till grund för forskningen. Argumentationen kring studiens kvalitet genomförs i följande stycken med utgångspunkt i Gubas och Lincolns (citerad i Bryman & Bell, 2017) fyra kriterier för trovärdighet: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Denna argumentation är särskilt angelägen för kvalitativa studier, som bygger på att systematiskt tolka ord i enlighet med ett förutbestämt syfte. Här är det viktigt att tolkningen grundar sig i ett objektivt förhållningssätt till materialet, för att skapa *tillförlitlighet* i analysen (Bryman & Bell, 2017).

I vår studie har tolkningen av det empiriska materialet alltid föregåtts av en diskussion bland författarna som syftat till att utbyta idéer sinsemellan samt framlyfta respektive förkasta perspektiv som anses gå emot det objektiva förhållningssättet i tolkningsarbetet. Författarna har också fortlöpande arbetat med att revidera varandras texter i syfte att skapa ett nyanserat, men också relaterbart och objektivt innehåll. Likaså har andra studenter samt handledare upprepade gånger under processen gett konstruktiv kritik till arbetet. Även om vi anser att studiens karaktär kräver ett stort mått av reflektion och kreativitet, där subjektiva inspel i tolkningarna till viss del varit oundvikliga, har det objektiva förhållningssättet bidragit till att skapa stor tillförlitlighet till analysen.

Vidare är måttet av studiens *överförbarhet* och applicering på liknande organisationer och kontexter viktigt ur ett trovärdighetsperspektiv (Bryman & Bell, 2017). Vårt val av studieobjekt kan i det här sammanhanget kritiseras för att komma från en och samma avsändare. På så sätt kan studien anses gå miste om empirisk bredd och möjlighet till jämförelser mellan olika porträttörer. Samtidigt vill vi framlyfta styrkorna med att utgå från en, stor och mycket representativ aktör för den folkliga framställningen av stora idrottsledare. Dessutom blir eventuella skiljelinjer mellan porträtteringen av de olika ledarna lättare att belysa när framställningen görs av samma aktör - hos vilka motiven för framställningen är samma för samtliga avsnitt.

Studiens *pålitlighet* kan stärkas genom att författarna är transparenta i forskningsprocessen och noga redovisar logiken i arbetsgången och gör de olika momenten i insamlingsprocessen spårbara (Nowell et al., 2017). På så sätt fungerar metodkapitlet i stort som en garant för studiens pålitlighet. I den här studien har vi kontinuerligt strävat efter att genom transparens och noggrann dokumentation, visa upp och argumentera för de olika val vi har gjort kopplat till alltifrån studieobjekt till analysprocessen. Genom användningen av flera lämpliga analysmetoder i analysprocessen beskrivs vårt tillvägagångssätt och referenspunkter tydligt, vilket garanterar både transparens och kvalitet, samtidigt som läsaren ges möjligheten att lättare granska innehållet. Till detta kan också trovärdighetsaspekten *konfirmering* kopplas, som handlar om att etablera en förståelse hos läsaren för varifrån data och tolkningar av datan kommer (Nowell et al., 2017). Även här spelar alltså dokumentationen av analysmetoden en viktig roll. Guba och Lincoln (1985, citerad i Bryman & Bell 2017) konstaterar slutligen att konfirmering uppstår som ett resultat av att studien uppnår de tre aspekterna tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet.

4. Empiri och analys

Det kommande kapitlet redogör för våra analyser kring utvalda händelseförlopp från dokumentären som belyser dokumentärskaparnas porträttering av tränarna, där valda analysmetoder har tillämpats. Det empiriska materialet är uppdelat efter följande kategorisering: den gode hjälten, den onde hjälten, den fule hjälten och hjälte eller syndabock, vilka baseras på coachernas mer framträdande inslag i porträttering som hjältar trots att framställningen inledningsvis handlar om motgångar och utveckling. De första tre kategorierna kretsar kring skildringen av coachernas olika sidor, i både positiv och negativ bemärkelse, som alla mynnar ut i en heroisk framställning. Underrubrikerna förtydligar de olika sidorna av coacherna som vi har identifierat. Kapitlets sista kategori åskådliggör dokumentärskaparnas paradoxala porträttering. Den belyser dokumentärens fokus på personlig utveckling i form av motgångar och lärdomar samtidigt som efterfrågan av en hjälte som kan rädda laget framhävs eftersom det inte verkar finnas rum för misstag.

4.1 Den gode hjälten

Dokumentärskaparnas betoning på tränarnas förmåga att övervinna motgångar får nederlagen att framstå som väsentliga för att facilitera utveckling och följaktligen framgång. Dessutom får de åskådarna att känna sympatier liksom imponeras av tränarnas förmåga och de blir på så vis hjältelika förgrundsgestalter tillika förebilder. Samtidigt riktar dokumentären uppmärksamhet mot en mjukare sida av tränarna genom att familjeliv och relationer bitvis står i centrum. Porträttering bidrar till vår tolkning att bilden av *den gode* utkristalliseras. Den verkar som ett paraplybegrepp för olika positiva attribut som respekterad, klok, engagerad och framgångsrik som tillskrivs tränarna och *den gode* är således snarare en metafor. Temat karaktäriseras av bristen på kritik till förmån för framställningen av tränarna i positiv dager vilket förstärker föreställningen om att ledare är eller bör vara allvetande.

4.1.1 Den sympatiska

Genomgående i dokumentären är att framställningen av tränarna bygger på deras personliga utveckling och stort fokus riktas på att reda ut hur tränarna har hamnat där de är idag. Majoriteten av avsnitten tar sin utgångspunkt i någon form av motgång, ofta kopplad till barndomen, som de ändå har lyckats ta sig igenom och som i slutändan utpekats vara en viktig pusselbit i deras karriär som coach. Genom att tränarna porträtteras som bekymmerstyngda barn är det påfallande enkelt för dokumentärskaparna att vinna sympatier för dem. Patrick

Mouratoglou introduceras genom en redogörelse för sin osäkerhet som barn och vars barndom därför präglades av otaliga timmar hos psykologen. I dokumentären beskrivs det hur hans oförmåga att ha kontakt med människor stegvis utvecklades till en annan förmåga, att läsa av människor, vilket senare blev en viktig nyckel i jobbet som tenniscoach.

När jag var liten var jag blygare än jag någonsin sett någon annan vara. Jag hade inget självförtroende alls. Jag menar noll. [...] För att ni ska förstå hur illa det var: Jag gick till min psykolog varje vecka i ett år utan att säga ett ord. Det tog mig ett år att säga ett ord. Ett år. Men en stor svaghet kan skapa en stor styrka. (Patrick Mouratoglou)

Mouratoglou understryker att han var *“blygare än jag någonsin sett någon annan vara”* och att utvecklingsprocessen var svår och lång, men att han detta till trots kom ut starkare. Sättet han belyser den egna blygheten framställer honom som annorlunda sett till andra, och att han trots det lyckades vända situationen och göra den till en tillgång förmedlar bilden av honom som oerhört stark. Samtidigt som betraktaren känner medlidande väcker det inspiration då vad som kan underförstås är att inga utmaningar är för svåra utan oavsett vad det gäller kan det övervinnas. Det är ett faktum som poängteras gång på gång i dokumentären när motgångar så småningom blir till framgångar. Bilden som därmed förmedlas är att allt inte bara *kan* övervinnas, utan det *bör* övervinnas, vilket framstår som särskilt viktigt i rollen som coach. Vad som samtidigt kan ifrågasättas är om den förmågan är universell, eller om den bara innehas av särskilda personer.

Jag fick dem att respektera mitt spel och respektera mig så pass mycket att de spelade hårdare mot mig än vad de spelade mot de andra killarna. Det härdade mig. Ibland måste man vara tuff, fortsätta och härda ut. [...] Allt jag uppnått efteråt, uppnådde jag för att jag hade en önskan om att de skulle respektera mitt spel. Det var min största drivkraft. (Dawn Staley)

Även avsnittet ägnat till Dawn Staley utgår från hennes barndom. Skildringen av en ung Staley som kämpar sig till en plats på basketplanen som domineras av killar som hånar hennes önskan att delta, skapar omedelbart sympatier för hennes drömmar. Staley beskriver hur respekt därefter kommit att bli hennes främsta drivkraft och i samband med den är sekvensen skapas även en hejarklack för henne i form av betraktaren. Den förstärks av Staleys berättelse om sin tuffa barndom ur både ett socialt och ekonomiskt perspektiv. För hanteringen av

utmaningarna hamnar vikten av att vara tuff i centrum, vilket de visuella attribut som framträder under Staleys berättelser indikerar. Svartvita bilder från hennes tonår skymtar förbi, där hon syns i en punkig look samtidigt som rockmusik spelas i bakgrunden. Känslan som etableras hos oss är att erfarenheterna har påverkat hennes personlighet och resulterat i särskilda egenskaper som varit av stor betydelse för hennes framtida karriär. Samtidigt impliceras att en ledare initialt måste utveckla sig själv liksom en stark drivkraft. De personliga erfarenheterna framställs på så vis fungera som en förklaring till tränarnas framgång och förmåga att idag coacha andra på vägen mot att nå samma segrar.

4.1.2 Den ödmjuka

Vidare går det i linje med hur tränarna i dokumentären delar med sig av sina misstag liksom svagheter och hur deras feedback ofta tar avstamp i upplevelserna i fråga. Betoningen på de egna mindre starka sidorna ger sken av att tränarna är både insiktsfulla och ödmjuka. Vi noterade att en likhet i porträttering av både Staley och Rivers var en viss nedtoning av tränarens egen betydelse genom ett försök till att placera dem jämsides med sina följare och inte på något sätt framhålla dem i en auktoritär position.

Det är förödande när man förlorar. Jag delade med mig min erfarenhet som spelare. [...] Jag är precis som du. Jag har misslyckats. Jag har blivit nedtryckt. (Dawn Staley)

Varje gång jag går in i ett omklädningsrum säger jag: "Jag heter Doc Rivers, jag är mänsklig och jag kommer att begå misstag." (Doc Rivers)

Staley understryker att "*jag är precis som du*" och Rivers markerar att han är mänsklig, och tydliggör att de trots sin framgång inte är fläckfria. Det tolkas som ett försök att få betraktaren välvilligt inställd till tränarna liksom att kunna relatera till dem. Att belysa hur mänskliga tränarna är tolkas som att deras egna insikter om sina begränsningar vill framhävas, men även att tränarna försöker göra sitt bästa och på så vis framställs de i ett positivt sken. I Rivers avsnitt delger han citatet ovan redan i första scenen och den konstruktionen sätter på så vis tonen för hela avsnittet. Meningen är något han upprepar varje gång han möter nya spelare vilket visar på hur viktigt det är för honom att avdramatisera sin roll och således stärka spelarna i relation till honom. Det etablerar en bild av honom som ytterst distanserad från auktoritära ledarskapsstilar.

Att tränarna framställs i relation till sina motgångar liksom svagheter bidrar till vår tolkning att dokumentärskaparna initialt vill skapa sympatier för tränarna och därefter illustrera deras utveckling, för att sedan kunna höja dem till skyarna. De får på så sätt med publiken på skapandet av hjälten genom att först göra dem positivt inställda till tränaren i fråga. Det hänger även samman med den övergripande positiva porträtteringen av tränarna som resulterar i att de upplevs som goda. Ett sådant tillvägagångssätt är betoningen på tränarnas relationer, både till familj och spelare. Dessutom skapas ett "laget före jaget"-fokus som gynnar bilden av tränarna som omtänksamma och inkluderande snarare än själviska och auktoritära.

Under min karriär har jag lärt mig att fotboll är lite av allt. Fotboll är en konst, men fotboll är också hjärta. [...] För mig är konceptet av ett lag en av de vackraste sakerna. Jag har lag som var lag för 25 år sedan... Vi är fortfarande ett lag. Om någon av oss behöver den andra *knäpper med fingrarna* så kommer alla dit. (José Mourinho)

Avsnittet om José Mourinho avslutas med en parad av klipp på honom och de olika lag han tränat under sin karriär där de ler och ses fira tillsammans. Han framhäver lagets betydelse och tar avstånd från föreställningen att framgång enbart bör hänföras till ledaren. Den mänskliga tillika känslösa och godhjärtade sidan illustreras också när Mourinho ska lämna Inter för Real Madrid och har för avsikt att göra det utan att säga hejdå, men ångrar sig i sista sekunden. Istället får åskådaren se ett klipp på hur en hukad Mourinho stoppar sin taxi för att kasta sig om armarna på en av spelarna och blir till ett tårfyllt farväl.

Inriktningen på relationer är utmärkande även i avsnittet om Doc Rivers där en sekvens är tillägnad hans pappas bortgång vilket leder till narrativ om förebilder i form av föräldrar i relation till mål i livet, som även det skapar empati hos betraktaren. Jill Ellis familj är också inkluderad av dokumentärskaparna, i form av besök en vanlig dag hemma hos Ellis samt bilder på henne och hennes barn och uttalanden om kampen kring familjelivet. Hon säger "Den här sporten gav mig min familj. För det är jag evigt tacksam." Sättet att belysa relationer och deras värde för tränarna får dem att framstå som sympatiska och lätta att känna igen sig i. Godheten exemplifieras även i Mouratoglou genom relationen med en ung och osäker spelare som han ses stötta, "Hon var väldigt känslig och känslös, så jag visste att det var rätt att bete sig mänskligt, visa henne kärlek, respekt och att jag ville hjälpa henne."

4.1.3 Den hjälpsamma

I det empiriska materialet är betoningen på tränarnas vilja att hjälpa andra återkommande. Det sker genom att ett stående inslag i dokumentären av sekvenser bestående av bara text vilka tydliggör olika regler baserade på tränarnas egna lärdomar som de sedan utvecklar i nästa scen. Viljan att hjälpa andra upplevs vara sammanhängande med tron på "laget före jaget" och tränarna porträtteras som visionärer med en stor önskan om att involvera och inspirera andra i enlighet med visionen och att som tränare på så sätt visa vägen. Rivers hävdar att det inte enbart handlar om att förbättra prestationer och vinna fler segrar, utan det rör sig snarare om att spelarna ska bli den bästa versionen av sig själva.

Kom dem inte för nära - var ett hemskt råd jag fick. Jo, kom dem nära. Skälet till att de sa det är för att man kommer att få hjärtat krossat. De kommer att svika en. Vissa gör det. Än sen? Ditt jobb är att coacha dem och göra dem till bättre spelare, människor och lagkamrater. (Doc Rivers)

Citatet implicerar även ett fokus på relationsskapande och att rollen som coach innebär utveckling av andra, även utanför spelplanen. Dokumentären har i samband med tränarnas vilja att utveckla och inspirera andra valt att ge stort utrymme åt användningen av symbolism och därav görs tolkningen att det är en betydelsefull handling för att motivera.

Jag är väldigt visuell. Jag satte upp en bild av en bergstopp. Jag sa: "Grattis, vi är på toppen av berget, ni är världsmästare. Det är fantastiskt. Men bergstoppar är små och luften är tunn av en anledning. Du får inte bo på toppen av berget. Det är en hyrd plats. Du går upp dit, njuter av utsikten en kort stund och måste klättra igen." [...] Jag försökte samla dem, få dem fokuserade, du vet, hitta vår ödmjukhet och verkligen nu gå och marschera mot guldmedaljen i Rio. (Jill Ellis)

I scenen syns Ellis stå längst fram i ett rum och presentera visionen och när spelarna syns i bild sitter de tysta och lyssnar koncentrerat. Det ger bilden av att hon är allvetande och spelarna accepterar därför hennes presentation och följer blint visionen. Detsamma sker i relation till upptäckten av strategin Ubuntu som Rivers sedan predikar för, vilken bygger på ett afrikanskt uttryck som framhäver samstämmighet liksom att en människa enbart kan utvecklas om det sker tillsammans med andra.

Jag delade upp det här ordet i flera delar och funderade på hur jag kunde tillämpa det i laget. Jag valde.. Nybörjarna skulle vara de perfekta budbärarna. Jag sa: "Okej, jag ska lära er det här ordet och ni måste sälja det till laget". Jag sa: "Det här är inget skämt.

Det här är på riktigt. Ni ska ställa er framför laget och det här är ingen lekstund.” [...] Jag sa: “Okej hörni, bra jobbat.” Alla började klappa. [...] Och... det var det. Det var ordet. (Doc Rivers)

Konceptet bygger på samarbete och genom betoningen av Rivers passion uppfattas han som en involverande ledare. Samtidigt presenteras implementeringen enbart från hans perspektiv och spelarna får återigen rollen som okritiska följare. Vidare får skildringen konceptet att framstå som lösningen på alla problem. Rivers säger: *”Det var det som räddade Afrika. Desmond Tutu och Nelson Mandela predikade i princip detta ord.”* På så vis legitimeras Ubuntu och dess framgång och genom parallellen till Tutu och Mandela tillskrivs utövare av Ubuntu delvis deras egenskaper. Dokumentärskaparna har även valt att inkludera klipp på andra stora ledare i Rivers avsnitt: Barack Obama, Martin Luther King och Mohammed Ali vilket får samma funktion.

4.1.4 Den föredömliga

Beskrivningen av tränarna som framgångsrika visionärer tolkar vi ha för avsikt att skapa en beundran av dem vilket i sin tur gör dem till förebilder. Dokumentären belyser deras goda värderingar och intentioner vilket resulterar i att andra ser upp till dem. Att tränarna har fans och idoliseras är ett faktum som också åskådliggörs vilket implicerar att de är omtyckta.

När jag coachade, lärde jag mig självklart mer om mig själv, som att jag var homosexuell. [...] Jag var tränare på UCLA i över tolv år. Jag har haft äran och förmånen att få coacha damlandslaget. Jag hade inte kunnat göra det om jag inte hade varit sann mot mig själv. Det stärkte mig att veta att man kan ha en karriär, att man kan vara en stark kvinnlig ledare och att man också kan vara homosexuell. (Jill Ellis)

Bilden Jill Ellis förmedlar är att hennes främsta utveckling inte handlar om hennes sportsliga förmågor utan om den inre förändringen som ägde rum parallellt med hennes karriär som tränare. Hon beskriver hur hon i rollen lärde känna sig själv, en process som resulterade i insikter om sin sexuella läggning. Beskrivningen bidrar till framställningen av henne som stark och klok då resan inte framstår som enkel. Dokumentären visar även en liknande historia, tennisspelarens Billie Jean Kings kamp för öppenhet kring sin homosexualitet under 60- och 70-talet, vilket gör att Ellis ser väldigt modig ut. Beträktaren sympatiserar därmed mycket med henne och hon blir någon att beundra. Vidare spelas dramatisk musik i bakgrunden medan Ellis beskriver processen, vilket indikerar att det rör sig om ett avgörande

tillfälle i hennes liv. Samtidigt tåras hennes ögon och hon riktar blicken rakt in i kameran, vilket ytterligare förstärker förståelsen av hur mycket hon påverkats på ett personligt plan.

Var han än har varit har han vunnit (Kommentator 1)

Jose har blivit synonym till vinst (Kommentator 2)

Om fotboll var Hollywood skulle José Mourinho vara George Clooney (Kommentator 3)

Idoliseringen framträder även i porträtteringen av Mourinho, men inte med utgångspunkt i utveckling utan snarare i hans förmåga att vara den ultimata vinnaren. Denna presentation gör det inte svårt för Mourinho själv att skapa en bild utåt av honom som någon värd att beundra. Den upprätthålls således både av honom själv och av hans följare och leder till att kritiska frågor ofta lyfts bort till förmån för de faktiska resultat han uppnått. Det gör i sin tur att han också blev en eftertraktad tränare som fått många erbjudanden från de stora klubbarna. Han ges då fortlöpande möjligheten att bli en ny förebild i nästa lag och det spelar då mindre roll hur han faktiskt uppträder när han vet vilka möjligheter som finns. Detta är i sin tur det som avgör hur länge den bilden går att upprätthålla, och så länge han är önskvärd av många stora klubbar, är bilden av honom representativ för den stora massan följare som ständigt tar emot dessa positiva omnämnanden.

Konstruktionen av dokumentären bygger på att tränarna ska delge misstag och svagheter vilket till att börja med målar upp bilden av dem som insiktsfulla och ödmjuka. Men vad dokumentären i slutändan då förmedlar är att coacherna aldrig har haft misslyckanden som inte resulterat i framgång på något sätt. Innebär det att antagandet som görs är att alla framgångsrika måste ha haft motgångar eller snarare antagandet att alla framgångsrika måste ha tagit sig igenom motgångar och därmed påvisat den nödvändiga styrkan? Eftersom misstagen och svagheter slätas över snabbt får de både funktionen att vara lärdomar för andra och på så sätt påvisa ödmjukhet hos tränaren och att visa deras framgångssaga liksom styrka.

4.2 Den onde hjälten

I kombination med framställningen av tränarna som goda ledare och människor, där involverande, inspirerande och upplyftande attribut gentemot laget är framträdande, lyfts också en mer hård attityd bland flera av tränarna fram i dokumentären. *Den onde* tränaren

ställer hårda krav på sin eller sina spelare genom att förmedla en förväntan av tydliga resultat, som om de inte uppnås riskeras att mötas av hårda konsekvenser. Benämningen om tränarna som "onda" är i allra högsta grad en metafor och fungerar i kommande avsnitt som ett samlingsbegrepp för den mer hårdföra attityden tränarna uppvisar i vissa situationer i dokumentären. Med metaforen vill vi nyansera tränarnas framställning genom att introducera en dimension av porträttering som visserligen ger bilden av tränarna som hårdföra och egocentriska, men som i slutändan ändå landar i en heroisk presentation. Den här porträttering blir tydlig i flera av de exempel som presenteras nedan.

4.2.1 Den hårdföra och självsäkra

Jag gick till henne och slog på hennes keps. Hon är jätteförvånad för ingen gör så mot henne. Hon tittade på mig och jag sa, "Serena, det finns tre regler. Regel nummer ett: när du kommer till min bana ser du på mig och säger godmorgon. Regel nummer två: när jag pratar med dig lyssnar du på mig, du tittar på mig och du svarar mig. Och jag sa, är det klart?" (Patrick Mouratoglou)

Scenen i dokumentären där Mouratoglou säger ifrån till Serena Williams framställs i stort som en maktdemonstration från Mouratoglous sida. Han vill visa att det är han som bestämmer och kräver respekt för att kunna och vilja frigöra den hjälp han anser att Williams desperat behöver. Här menar vi att dokumentärskaparna använder berättelsen för att visa på Mouratoglous auktoritära tendenser, för att få honom att framstå som målmedveten och självsäker i sina övertygelser.

Han var inte angelägen att träna hårt. Jag är arg för han ställer mig i dålig dager och inte respekterar mig. Jag kände en jättestark känsla. Han behöver en smäll och jag sa till honom: Det är oacceptabelt. Dina föräldrar gav allt för dig. Vi på akademien gav allt för dig. Vet han hur mycket jag gör, hur mycket jag offerar, hur motiverad jag är? Och han försöker inte ens? Jag tycker att det är respektlöst och oacceptabelt. Och han måste inse det. (Patrick Mouratoglou)

Ett liknande skeende går att urskilja när Mouratoglou ställs inför vad han förklarar som ett oväntat besked från en av hans spelare. Marcos Baghdatis menar att han har nått de segrar han vill i sin karriär och önskar dra ner på träningen. Mouratoglous reaktion ger utrymme för en liknande tolkning som i fallet med Serena Williams. Han anser sig först och främst ha ett

tolkningsföreträdare i vad Baghdatis behöver göra för att fortsätta, men framförallt är det besvikelsen och ilskan i reaktionen som är anmärkningsvärd. Mouratoglous ser en stor möjlighet till fortsatt utveckling gå förlorad. Visserligen är det inte konstigt att som tränare vara engagerad i hur spelarna kan fortsätta utvecklas, men i porträtteringen framstår det snarare som att det är Mouratoglous främsta prioritet i sin roll som tränare – vinst och framgång. Kanske anar Mouratoglou att Baghdatis nedtrappning inte minst kommer drabba Mouratoglou själv, och begränsa hans möjlighet att fortsätta klättra på karriärstegen som tennistränare. Motiven för den starka reaktionen kan därför möjligen kopplas till en viss besvikelse av egocentrisk karaktär. Mouratoglous personliga motiv blir särskilt tydliga då han senare nämner den starka fader-son-liknande relation han hade till Baghdatis. Trots det förmedlar alltså hans reaktion så gott som ingen förståelse alls för Baghdatis resonemang. Mouratoglou och Baghdatis skildes sedan åt då Mouratoglou inte lyckades övertyga honom att fortsätta satsa. Dokumentärskaparna lyfter här fram en motgång i Mouratoglous karriär, som följs av ett inslag där han berättar hur han efter incidenten lärde sig hantera sina spelare på ett sätt som motiverar dem att inte sluta tro på sig själva. Den auktoritära, mer hjälteliknande porträtteringen ställs i relation till en mer coachande sådan.

En mer implicit tolkning av Mouratoglous inställning till meningsskiljaktigheter med sina spelare har att göra med vilken roll han anser att han själv spelar i positionen som tränare. Redan innan Mouratoglou började träna Serena Williams, hade han förutspått att så skulle ske inom en snar framtid, och att det skulle kunna komma att avgöra hur Williams utvecklades som spelare efter att hon varit frånvarande under en längre tid på grund av sjukdom.

Tennis är en liten värld, och man har en kort lista över de man vill bli coachad av. Jag trodde att jag skulle träna Serena. Det skulle hända. Jag pratade aldrig med henne, jag gick aldrig till henne. Aldrig. (Patrick Mouratoglou)

Mouratoglou förklarar situationen som att Williams från början visste att han var den rätta tränaren för henne. I enlighet med tidigare citat, framställer Mouratoglou sig själv som avgörande för andra personers individuella utveckling och lyfter således fram sig själv som den enda hållbara lösningen på Williams problem. I dokumentären ges detta rikligt med utrymme. Den hårda attityden till sina spelare i kombination med dokumentärens hyllande framställning av hans karriär ges tittaren bilden av honom som helt avgörande för tennisspelarnas öden. Mouratoglous personliga medvetenhet och dokumentärens stöd till

denna bild, gör att Mouratoglou presenteras som en unik ledare, som om han bara ges tillgång till rätt spelare och, och om andra bara gör sitt för att följa de anvisningar han ger, kommer både han och spelaren att lyckas väl. Mönstret kring hur han talar om sig själv och sina spelares tillkortakommanden när det kommer till att följa honom, i kombination med dokumentärens okritiska framställning, påminner om hur Carlyle talar om "the Great Man", som den ledare som satts på jorden för att lösa de problem som existerar i den organisation han sätts i. Uppfattningen som en tittare får efter att ta del av porträtteringen är därför troligtvis inte särskilt nyanserad. De attribut som tar mest plats både genom Mouratoglous och dokumentärens framställning är av heroisk karaktär snarare än att ifrågasätta och komplicera vissa skeenden i ledarskapet. De mer tvivelaktiga exempel som tas upp ovan omvandlas till att framstå som unika och framgångsrika byggstenar i en framgångssaga, snarare än att de ställs i kontrast gentemot de mer typiskt positiva.

4.2.2 Den auktoritära visionären

Vi ska göra någonting nytt, någonting annorlunda. [...] Det kommer att vara obekvämt, svårt och stressigt men vi måste bli bättre. Och ni måste förstå och köpa den här processen. [...] Jag gjorde mig av med folk. Jag sänkte kontraktvärden och tog bort folk från listan. Jag ansåg att vi behövde spela efter det hårdaste schemat någonsin.
(Jill Ellis)

Ett liknande mönster utkristalliserar sig i framställningen av när Jill Ellis genomförde stora förändringar i det amerikanska fotbollsdamlandslaget efter en tid av dåliga resultat. Sekvensen presenterar Ellis som en målmedveten, orädd och resultatinkriktad ledare som med sina kunskaper vet precis vad som behöver göras. Resonemanget i scenen ackompanjeras av spänningsfylld musik som etablerar en känsla av risk och osäkerhet, men som i kombination med Ellis självsäkra uttalanden skapar en stark förväntan av framgång. Ellis beskriver hur hon rör om ordentligt i laget och förmedlar ett skarpt budskap till spelarna om att de måste acceptera dessa förändringar. Uttalandet är hårt och ger upphov till kritik från spelare och media. Efterföljande sekvens visar ett urklipp från media där supportrar kräver hennes avgång och där en av spelarna uttrycker sitt missnöje med samarbetet mellan spelarna på planen.

Först och främst tänker jag på kemi på planen. Jag tänker på att vi har haft så många olika startelvor de senaste åren. Jag tror att laget måste få mer lagkänsla.
(Landslagsspelare)

Spekulationer om Jill Ellis arbetstrygghet växer, medan dåliga prestationer fortsätter och frustration ökar på och av planen. (Sportjournalist)

Även Ellis uttalar sig om de interna stridigheterna under förändringen, när hon möter sina två kaptener som uttryckte sin oro för hur lagets samstämmighet påverkats.

Det svåraste ögonblicket var när jag mötte mina två kaptener och de sa att vissa av spelarna känner viss oro. (Jill Ellis)

Denna kritik tar alltså plats i dokumentären, och Ellis omvandling i laget framställs för en kort stund som problematiska. Sekvensen följs av scener från en viktig match mot Brasilien där det amerikanska laget i underläge lyckades vända utvecklingen till en seger. Den mycket osäkra förändringen slutar således i lycka när man tar del av dokumentärens framställning. Den spänningsfyllda musiken byts till en succéartad melodi och problemen presenteras som så gott som bortblåsta efter endast en lyckad match. Det framstår som att dokumentärskaparna använder denna stora och kritiserade förändring till att skapa spänning för tittarna, för att sedan använda det till en vändning som framställer Ellis som en coach som trots motgångar och kritik vågar stå fast vid kritiserade beslut och skapa succé. Kontentan blir att Ellis presenteras på ett heroiskt sätt, en tränare som vet bäst när andra tvivlar och som därför kommer ut på andra sidan som en hjälte. Inget utrymme ges således till hur Ellis, av spelarna att döma, brast i att leda dem som ett lag och inspirera till samarbete och välmående på planen. En alternativ porträttering hade kunnat belysa bristerna i detta. Även om idrott handlar om just resultat och slutsatsen av förändringarna stavas seger, verkar det ändå i framställningen som att det fanns brister i ledarskapet under stora delar av förändringen. Därmed är återigen dokumentärskaparnas fokus centrerat kring resultaten. Bilderna av de glada spelarna på planen och en jublande publik till följd av matchsegern, gör att de potentiella bristerna skymts till förmån för resultatet. Porträtteringen liknar den som görs av Patrick Mouratoglou, som trots en hård attityd och delvis bristande förmåga att komma överens med sina spelare, presenteras som heroisk.

4.2.3 Den arroganta framgångssagan

På ett liknande sätt framställer även den framgångsrike europeiska fotbollstränaren José Mourinho sig själv. I avsnittets första scen ger Mourinho publiken och dokumentärskaparna

bilden av att han är den som ska stå i centrum för innehållet genom att skarpt förmedla att alla framgångar helt och hållet är hans egen förtjänst. På så sätt ger han sig själv möjligheten att styra innehållet mer enligt bilden av sig själv, vilket dokumentärskaparna inte heller verkar ha något problem med, utan gör sekvensen till en demonstrativ öppningsscen.

- Om du stängde ögonen och tänker, vilka är dina första barndomsminnen?
(Intervjuare)

- Det vill jag inte säga.

(José Mourinho)

- Inte? Fanns det några tidiga upplevelser som hjälpte till att forma din filosofi?
(Intervjuare)

- Jag vill inte prata om det. (José Mourinho)

- Okej. Det jag försöker ta reda på är: Var lärde du dig saker som blev värdefulla senare i ditt liv? (Intervjuare)

- Jag? (José Mourinho)

- Vad var det...? (Intervjuare)

- Jag behöver inte prata om andra personer när det var jag som var viktigast. Så varför ska jag prata om andra? (José Mourinho)

- Okej. Varför inte? (Intervjuare)

- Jag vet inte. Kalla mig inte arrogant, för det jag säger är sant. Jag är Europamästare. [...] Jag är speciell. (José Mourinho)

Mourinhos beteende i scenen är anmärkningsvärt och lämnar troligen många tittare nyfikna på och intresserade av att utläsa vilken sorts personlighet som ligger bakom den, utan att överdriva, själviska attityden. Sekvensen lämnar för en kort stund öppet för tittarna att själva bilda sig en uppfattning om vem José Mourinho är. Två konkreta tolkningar går att utläsa av sekvensen, av vilka tittaren troligtvis antar den ena, den andra eller en kombination av båda. Den första tolkningen innefattar upplevelsen av Mourinho som arrogant, självupptagen och obrydd för andra människors uppfattningar eller åsikter om honom. Han lever på de segrar han har i bagaget som fungerar som bränsle för att hålla vid liv en bild som framställer honom som en allsmäktig hjälte. Till denna hjältesbeskrivning finns det heller inte plats för att prata om andra personer som varit betydelsefulla i karriären, utan Mourinho själv är den som ska tillskrivas all framgång. Den andra tolkningen ger utrymme för en mer positiv framställning av Mourinho. Det arroganta och självupptagna tolkas som en strategi som utesluter andra människors oväsentligheter i ledarskapet. Strategin visar sig vara ett vinnande koncept och

Mourinho framstår som en förebild som vågar tro på sig själv och gå sin egen väg och på så sätt nå framgång både för sig själv och de individer i laget han leder. Båda tolkningarna beskriver i slutändan Mourinho som en hjälte, men ger samtidigt två helt olika bilder av vem han är som person. Man kan nog påstå att dokumentärskaparna i den här sekvensen valt att framställa Mourinho i linje med den positiva tolkningen. Öppningsscenen sätter på så vis sin prägel på hur porträtteringen i avsnittet kommer att se ut, där Mourinho som person framställs som den som på egen hand, tack vare sina personliga egenskaper, är den som lett de olika fotbollslagen han varit tränare för till framgång. Scenen följs sedan av en serie urklipp från Mourinhos karriär med fokus på de ligatitlar och cupsegrar han varit med och vunnit, ackompanjerat av jublande publik från läktare i inslag från matcher och en förväntansfull och spänningsfylld melodi i bakgrunden. En rimlig tolkning är att dokumentärskaparna ger Mourinho det utrymme han kräver för framställningen av sig själv, i syfte att skapa ett iögonfallande innehåll.

Den efterföljande scenen belyser också Mourinhos förhållningssätt till media, där han berättar att han aldrig har tyckt särskilt mycket om uppdraget att hantera journalister och presskonferenser, men att det är en del av hans jobb att närvara på dessa.

Jag gillar inte att gå till pressen. Jag gillar inte presskonferenser. [...] Googla istället för att ställa dumma frågor [...] Ni säger samma sak två gånger. Tror ni att jag är döv?
(Jose Mourinho)

Varför frågar ingen om mitt team imorgon? *Reporter frågar* Det är för sent, jag är ledsn. *José skrattar och går iväg* (Jose Mourinho)

I dokumentären återges en scen där han avfärdar journalisternas frågor som oväsentliga och försöker styra dem till att handla om honom själv och laget. Det är ingen radikal åsikt att som tränare vilja prata om sina framgångar och utmaningar för framtiden när man leder ett fotbollslag, men beteendet visar samtidigt på ett behov av att ta makten över kritiska frågor kopplat till honom som person för att upprätthålla vad han menar är en korrekt bild. Att han ständigt framställs som ”den utvalde” i både medier och bland följare, gör att han kanske inte bara känner behovet av att framhäva sina positiva sidor, utan till och med känner sig berättigad till det. I stort handlar det troligtvis om att inte vilja släppa på kontrollen över vilken bild som förmedlas om honom, en kontroll som han också verkar lyckas med att utöva

gentemot dokumentärskaparna, som låter arrogansen mot media framställas i ett positivt sken, som en medveten ledare med starkt självförtroende.

Vidare är det anmärkningsvärt att dokumentärskaparna, sannolikt avsiktligt, valt bort att ta med de mindre lyckade uppdragen Mourinho haft, som avskedet från Manchester United efter att laget inte lyckats uppvisa tillfredsställande resultat under en längre tid (Stone, 2018). Med det sagt vill vi påpeka att det troligtvis ligger mycket bakom kopplingen mellan stora framgångar och Mourinhos personliga ledarskap. Å andra sidan är Mourinhos inledande framställning av sig själv som unik i sammanhanget, kombinerat med dokumentärens entydigt positiva porträttering av honom som en form av hjälte i så gott som varje fotbollslag han leder, påfallande lik Carlyles Great Man.

4.3 Den fule hjälten

Utöver *den gode hjälten* och *den onde hjälten* har vi också upptäckt en liten skymt av tränarnas sämre sidor som involverar exempelvis lögn eller fusk för att vinna. De fula och oangenäma metoderna är en metafor för tränarnas ohederliga och klandervärda beteenden, vilket vi benämner som *den fule* och den fungerar på ett liknande sätt som *den onde*. Syftet med metaforen är att ge ytterligare en dimension av porträtteringen som i grunden belyser tränarnas sämre sidor men som slutar i en hjälteliknande framställning eftersom beteendet upplevs som nödvändigt och avgörande för vinsten. Dokumentärskaparna förklarar ofta beteendet som självuppoffring då tränarna äventyrar sina karriärer för spelarna och för vinsten, vilket skapar en bild av dem som förebilder. På så vis rättfärdigas det fula beteendet och coacherna upplevs som odödliga med tanke på att de kan komma undan med vad som helst, bara det resulterar i vinst. Genom att framställa tränarna som självuppoffrande förebilder vars fula knep har varit avgörande för vinsten, bidrar det till en heroisk uppfattning om idrottsledarna.

4.3.1 Den lögnaktiga

I avsnittet om tennistränaren Patrick Mouratoglou får vi i samband med Wimbledon 2015 se ett tydligt exempel på en sämre sida hos honom när han coachar tennisspelaren Serena Williams. I början av scenen säger han: ”*Jag hade två veckor på mig för att se till att hon vann Wimbledon*”. Mouratoglou betonar sin roll som viktig och avgörande för vinsten. Det framstår som att allt är upp till honom och därmed har han en press på sig att leverera resultat. Genom att han framför det som en pressad situation får vi som tittare både sympati och

förståelse för honom. Därefter säger han att: ”*Jag hatar att ljuga, men som tränare måste man säga det rätta för att skapa självförtroende.*”. Mouratoglou säger själv att han hatar att ljuga, vilket pekar på en medvetenhet om att det är ett klandervärt beteende och det gör att vi kan sympatisera med honom ytterligare. Dessutom försvarar han sina handlingar genom att säga att tränare måste skapa den rätta mentala inställningen och får det att låta som ett faktum, vilket ger coacher makt att göra vad som helst bara det är i linje med framgång. Som tittare dras man lätt med i framställningen och kritiserar inte vad han säger, utan man går med på hans förklaringar och förstår den pressade situationen.

Löggen som Mouratoglou använder sig av avsåg Williams ofta misslyckade slag vid nät. När han berättar om händelsen visas även olika filmklipp från tennisspelarens matcher där hon missar dessa bollar, vilket rättfärdigar det Mouratoglou säger.

Jag ljög för Serena om hennes statistik. Om hon trodde att hennes statistik var bra, skulle hon spela tio gånger bättre nästa dag. (Patrick Mouratoglou)

Dokumentärskaparna framställer situationen som att det var tennistränarens lögn som gjorde att hon presterade ännu bättre, vilket framhäver bilden av tennistränaren som en hjälte som räddar situationen. Efter citatet ovan visas istället olika filmklipp från Williams matcher där hon lyckas med bollarna och tar poäng. På så vis förstärker dokumentärskaparna bilden av Mouratoglou som hjälte ytterligare.

Var det jag sa sant eller inte? Spelar det nån roll? Nej. Det som spelar roll är om det man säger ger rätt resultat. Det är vad alla vill. Så vad har sanningen att göra med det att göra? Det är inte poängen. (Patrick Mouratoglou)

I citatet ovan framstår det som att allt handlar om vinst för tennistränaren och han försvarar återigen sitt beteende genom att säga att det inte spelade någon roll. I scenen rycker han dessutom på axlarna och skakar på huvudet medan han säger det. Genom att understryka ”*det som spelar roll*” och ”*vad alla vill*” rättfärdigar han sitt beteende och får det att låta som att det är ett faktum att sport endast handlar om att vinna. Här synliggörs även den odödliga eftersom allt bara handlar om vinst i slutändan och vägen dit spelar mindre roll. Scenen avslutas med att Mouratoglou säger: ”*Och hon vann turneringen. Så lögnen blev en verklighet.*”, vilket sker i samband med filmklipp som visar när tennisspelaren tar emot priset. Att dokumentärskaparna avslutar scenen på det viset förstärker porträtteringen av Mouratoglou som framgångsrik och heroisk, eftersom det framstår som att det var tack vare honom och hans lögn som Williams vann turneringen.

I avsnittet med fotbollstränaren José Mourinho får vi också ta del av en lögnaktig metod, vilken enligt honom skapade självförtroende hos spelarna. Scenen inleds med en presentation av den regel som dokumentären vill förmedla till åskådarna: ”Regel nummer 2: Om du är beredd på det värsta så är du beredd”, vilket framstår som ett faktum och det rättfärdigar den lögn som Mourinho ska använda sig av redan innan den presenteras. Händelsens utgångspunkt är Champions League-dragningen 2003–2004, vilket Mourinhos lag *FC Porto* såg tillsammans live på tv.

Manchester United var det bästa laget. Jag tänkte: ”Om vi får Manchester United i dragningen, kommer mina spelare att bli besvikna.” För Porto var ett av de sämre lagen. Så jag försökte skapa en atmosfär där... alla vill ha Manchester United. Jag sa hela tiden att jag ville ha Manchester United. ”Jag vill ha Manchester United. Jag hoppas att vi får Manchester United.” (José Mourinho)

I citatet framkommer det att Mourinho inte ville spela mot Manchester United som är det bästa laget och han tror att en lögn kan skapa rätt atmosfär eller inställning hos spelarna om det värsta sker. Dessutom motiveras handlingen ytterligare genom den regel som presenterades i början av scenen eftersom den poängterar vikten av att vara beredd på det värsta. På så vis normaliserar dokumentärskaparna Mourinhos användning av lögnen, istället för att kritisera den. Det bidrar även till bilden av tränarna som odödliga och att de kan ta till även smaklösa metoder bara det bidrar till vinst. Fotbollstränaren kommenterar händelsen ytterligare:

Om vi får dem, bra. Jag har redan skapat en inställning att vi vill ha dem. Det är bättre om inte vi får dem för att då får vi en enklare motståndare! Så när Manchester United dras hoppar alla spelarna i rummet. (José Mourinho)

Mourinho rättfärdigar sin strategi ytterligare genom att framställa det som en fördel oavsett utfall. Dokumentärskaparna porträtterar därför Mourinho som skicklig och framgångsrik, vilket förstärks när det presenteras som att lögnen fick laget att tro att de kan vinna över det bästa laget i mästerskapet. Bilden av fotbollstränaren som en framgångsrik hjälteliknande ledare intensifieras ytterligare när Mourinho säger: ”För att jag fattade det beslutet var vi fantastiska”. Han framhäver sig själv som betydelsefull genom att poängtera att det var hans handlingar som var avgörande för lagets starka prestation. Dessutom visar

dokumentärskaparna filmklipp från matchen där FC Porto gör mål och vinner matchen, där kommentatorn säger följande: ”*De har gjort det! Mirakler inträffar faktiskt! David slår Goliat!*”. Återigen framstår Mourinho som heroisk eftersom det var hans strategi som skapade framgången, vilket förklaras som ett mirakel.

4.3.2 Den ohederliga

Utöver Mourinhos smaklösa metod i form av en lögn får tittaren också se en händelse i hans avsnitt som handlar om fusk. Som tidigare inleds scenen med en regel: ”*Regel nummer 4: Vissa regler är till för att brytas*”, vilket framstår som en självklarhet och försvarar handlingen som ska introduceras. Därefter får betraktaren veta att inför en avgörande match mellan Mourinhos lag Chelsea och Bayern München har fotbollstränaren blivit avstängd från att sitta med på tränarbänken eller i omklädningsrummet efter en incident med en domare från en tidigare match. Mourinhos kommenterar händelse enligt följande:

Jag tänkte: Det här är en sån match där de verkligen behöver mig. De behövde vad jag brukade kalla hud-mot-hud-koppling. När man är där, de känner ens närvaro, de lyssnar på en och man kan dela känslor. (José Mourinho)

Mourinhos sätt att uttrycka sig får det att framstå som att han spelar en otroligt viktig roll för laget och för utgången av matchen. Som tittare känner man också medlidande för honom eftersom han vill ställa upp för laget, vilket får honom att framstå som godhjärtad. Denna bild av Mourinho skapas också när han säger:

Jag kände mig så frustrerad. Jag vill vara med mina spelare trots att det är mot reglerna. Men jag vill inte få problem. Så ska jag riskera min karriär? Efter att ha funderat på det beslutade jag att vara i omklädningsrummet. (José Mourinho)

Mourinho avser gå emot reglerna genom att ändå närvara i omklädningsrummet och därmed framställs det som att han ställer upp för sitt lag oavsett vad. Det innebär att han sätter sin karriär på spel, vilket i sin tur är en form av självuppoffring. Dokumentärskaparna kritiserar inte Mourinhos handlingar, utan snarare berättigar de hans agerande och använder regeln ”*vissa regler är till för att brytas*” som en bortförklaring. Fotbollstränaren porträtteras därför

som en hjälte som offerar sig själv för att rädda laget från att förlora. Mourinhos betydande roll för laget förstärks ytterligare när han delar med sig av de ord han sa till spelarna:

Det första jag sa till dem innan matchen var att jag var där för dem. ”Jag väntar på er här vid halvtid. Jag kommer att lyssna på matchen från omklädningsrummet. Om resultatet vid halvtid inte är bra kommer ni att behöva mig här. Jag kommer att vara här.” Jag kände att det var viktigt för mina killar. (José Mourinho)

Genom att poängtera att laget kommer behöva honom framhäver han sin egen roll som avgörande för matchens utfall. Sannolikt är hans stora engagemang i att framhäva just den bilden av sig själv avgörande för möjligheten att upprätthålla den starka position han har, att bli betraktad som en hjälte av andra. Citatet ovan betonar också framställningen av Mourinho som ställer upp för sina spelare och som tittare ser man upp till honom för det. Mourinho avslutar scenen med att säga följande:

Vi vann matchen, men det handlar inte om det. Det jag gjorde under den matchen, i omklädningsrummet, var något som.... Jag är inte stolt över det för att jag bröt reglerna. Men jag är stolt över det... som ledare. Jag är stolt över det som en spelares vän. Jag är stolt för att jag gjorde det för mina killar. Man skulle göra allt för sin familj. Även bryta reglerna. (José Mourinho)

Här belyser även Mourinho det faktum att det i grund och botten var en oacceptabel handling som han inte är stolt över. Trots det försvarar han sitt beteende genom att säga att han är stolt över det som ledare och som en spelares vän och på så sätt framställs han som en förebild. Han normaliserar även situationen genom att säga att man skulle göra allt för sin familj, vilket även innebär att gå emot reglerna. Dokumentärskaparna framhäver återigen temat självuppoffring och därmed upplevs han som heroisk eftersom han ställer upp för sina spelare oavsett vad. Dessutom poängterar dokumentärskaparna att Mourinhos lag vinner matchen, vilket ger bilden av att Mourinho var avgörande för framgången och förstärker bilden av honom som hjälte vars metoder räddade laget från att förlora.

Fusk förekommer även i Mouratoglous avsnitt i samband med en av Williams matcher där tennistränaren försöker coacha spelaren under matchen, vilket är mot reglerna. Dokumentärskaparna inleder scenen med att tittaren får höra en reporter fråga tennistränaren: ”Vad har varit ett av de svåraste, eller det svåraste ögonblicket du har behövt uthärda och hur tog du dig igenom det?”. Dokumentärskaparna neutraliserar Mouratoglous brister redan innan händelsen presenteras genom att formulera omständigheten som en svårighet som tennistränaren tagit sig igenom. Det framstår som att tennistränaren är en förebild och som tittare får man sympati för honom tidigt i scenen. Dessutom presenteras den regel som dokumentärskaparna vill förmedla till åskådarna: ”Regel nummer 3: Misstag är oundvikliga men låt dem inte definiera dig”. Genom att poängtera att misstag är ofrånkomliga legitimeras felsteg och ohederligt beteende, samt att framhäva att misstag inte ska definiera en själv får dokumentärskaparna det att framstå som att man inte behöver stå till svars för sina brister.

Därefter presenteras händelseförloppet genom olika filmklipp från tillfället, samt medias kommentarer kring händelsen.

...här hemma, det stora nedfallet i US Open och ögonblicket som bevitnades av miljoner. Serena Williams blev idag bötfälld 17 000 dollar för sitt utbrott under lördagens mästerskapsmatch. (Nyhetsreporter)

Det började när huvuddomaren gav en varning när Serenas coach gjorde den här otillåtna handsignalen. Tennissuperstjärnan kokar. (Reporter 1)

Men matchen kanske blir ihågkommen för att Williams rök ihop med domaren, kallade honom en tjuv och slog sönder sitt racket. (Reporter 2)

Mouratoglou erkände, att han coachade Serena från sidlinjen, vilket är mot reglerna. (Reporter 3)

Dokumentärskaparna skiftar fokus från Mouratoglous fusk till Williams utbrott som var ett resultat av fusk. Vi får även ta del av hur Mouratoglou kommenterade händelsen vid tillfället:

Jag är ärlig, jag coachade. Hon tittade inte. Därför trodde hon inte att jag gjorde det. Men hon spelar sin match, hon borde inte behöva tänka på det. Hon borde kunna uttrycka sina känslor. Hon är mänsklig. (Patrick Mouratoglou)

Även om Mouratoglou erkänner fusket kvarstår fokus på Williams, vilket gör att Mouratoglous handling hamnar i periferin. Eftersom tennistränaren istället försvarar spelarens beteende framstår han som godhjärtad och sympatisk. Dokumentärskaparna förstärker den känslan även i Mouratoglous nästa citat som kommer från dokumentärens egen intervju:

Tennisfolk vill att folk ska vara perfekta. I synnerhet mästarna, för mästarna har ingen rätt att begå ett misstag. De blir omedelbart utpekade och dömda. Det är smärtsamt. (Patrick Mouratoglou)

När tennistränaren säger ovanstående visas ett filmklipp på Williams från händelsen, där hon gråter och torkar sina tårar. På så vis fortsätter scenen kretsas kring tennisspelaren och man känner medlidande för henne. Som tittare blir Mouratoglou ännu mer tilltalande eftersom han återigen skyddar sin spelare genom att kommentera den hårda kritik som spelare utsätts för inom sportvärlden. I intervjun kommenterar han händelsen ytterligare:

Men ibland måste man acceptera riktigt smärtsamma ögonblick, för man vet att det inte finns något annat val. Misslyckande och frustration är två av de bästa sakerna som kan hända om man hanterar dem på rätt sätt. Sen lär man sig. Vi lär oss genom att begå misstag. (Patrick Mouratoglou)

Efter citatet ovan visas ett filmklipp från händelsens känsloladdade prisceremoni, där fokus på Williams kvarstår och det tal hon höll. Eftersom handlingen enbart kretsas kring tennisspelaren och ingen kritik lyfts mot tränaren har dokumentärskaparna helt lyckats skifta fokus till de misstag som Williams gjorde och Mouratoglous snedsteg är som bortblåsta. Tennistränaren framstår också som vis och erfaren genom att han ges utrymme att kommentera händelsen som nödvändig eftersom motgångar är viktiga lärdomar. Genom att presentera att ”*Misslyckande och frustration är två av de bästa sakerna...*” framträder det som naturligt och som ett faktum. Han bortförklarar sina egna brister men vänder också Williams misstag till något fördelaktigt. På så vis producerar dokumentärskaparna en bild av

honom som en framgångsrik och klok ledare som vet vad som krävs för att bli bättre. Därmed framstår Mouratoglou som allvetande och heroisk.

I avsnittet säger Mouratoglou dessutom att: ”...jag var inte rädd för [Serena Williams] eller för att förlora mitt jobb”. Dokumentärskaparna framställer det som att Mouratoglou är beredd att göra vad som helst för att vinna, även äventyra sin karriär genom att fuska. Han kritiserar inte för att fuska, utan som tidigare nämnt ändras fokus till Williams och han förklarar motgångarna som nödvändiga lärdomar. Det är ännu ett exempel på hur tränarna porträtteras som odödliga, eftersom de kan göra vad som helst bara det är i linje med framgång, men även ett exempel på självuppoftning eftersom han riskerar sin egen karriär. Därmed förstärks porträtteringen av tennistränaren som hjälte.

4.3.3 Den uppoffrande

Även baskettränaren Doc Rivers delar med sig av en sida som han inte verkar vara speciellt stolt över men som han förklarar som en nödvändig uppoffring för att vara en bra coach. Det kan tolkas som ett klandervärt beteende, men dokumentärskaparna bortförklarar det genom att porträttera honom som en självuppoftande hjälte.

Jag älskar mitt jobb. Det här är mitt 34:e år och jag säger det än. Jag älskar verkligen mitt jobb. För att vara bra på mitt jobb, måste man skapa och göra rätt tuffa uppoffringar. Jag har haft fyra barn som... Fem, vi adopterade ett. (Doc Rivers)

Citatet belyser att uppoffringar är nödvändiga för en coach, vilket förmedlas på ett naturligt sätt och får det att framstå som ett faktum. På så vis rättfärdigar han sina handlingar. Dessutom upplyser Rivers att han älskar sitt jobb, vilket tilltalar tittaren som på så vis fattar tycke för Rivers. När baskettränaren sedan berättar att han behöver offra tiden med sina barn minimeras därmed åskådarens kritik mot honom:

Jag missade många av deras grejer... för att jag jobbade. Ibland missade jag deras grejer fast jag var där. Jag var på evenemanget, men jag tänkte på sätt att komma tillbaka från ett underläge med 21 poäng och vad vi borde göra. (Doc Rivers)

Dokumentärskaparna bygger upp handlingen på ett sätt som skapar medkänsla hos tittaren, istället för ifrågasättande när Rivers säger att han måste ge upp tid med sina barn för att bli en bättre coach. Vidare görs tolkningen att en hjälteliknande bild av Rivers konstrueras eftersom det kretsar kring självuppoffring som förklaras som nödvändig för lagets framgång. Som tittare skapas känslan att han offrar sig för något större.

4.4 Hjälte eller syndabock?

Dokumentären påvisar gång på gång att utgångspunkten för en tränares arbete är de egna motgångarna och följaktligen framgångarna. Det sker både i form av sekvenser som poängterar specifika lärdomar som omvandlas till tränarnas "regler" liksom genom att tränarna själva får utrymme att poängtera vikten av motgångar på resan mot framgång. Samtidigt demonstreras att utrymmen för misstag är små då dokumentären innehåller flertalet klipp och tidningsartiklar av hur tränarna förkastas så fort resultaten inte är enastående. Porträtteringen kan därmed tolkas som motsägelsefull, eftersom så stor vikt läggs vid lärdomar och att svagheter skapar styrkor men samtidigt belyses att de riskerar sin karriär när motgångar väl inträffar.

Återkommande i dokumentären är scener där tränarna förenar nederlag med lärdom och slutligen framgång. I avsnittet *den gode hjälten* har vi diskuterat Mouratoglous barndom och i skildringen av hans uttalande om sina svårigheter belyses sambandet mellan misslyckande och lärdom och således vad han ser som utveckling. Rivers adresserar den universella uppfattningen om att vägen till framgång är rak, "*De antar alltid att allt är bra hela tiden för oss som har haft någon framgång men vi vet att det inte är sant*". Han dementerar därmed ett sådant faktum. Det bidrar till uppfattningen att Rivers inställning till motgångar är att de är ofrånkomliga. Likaså riktar Staley fokus mot vikten av motgångar.

Om vi hade vunnit det nationella mästerskapet 1991, vet jag inte var jag skulle vara. Jag vet verkligen inte för det nationella mästerskapet var det jag ville nå för att fullgöra min karriär. Men istället fick jag spara det till någon annan gång i framtiden. Så många personer sa till mig: Det uppskjutna är inte förnekat. Behåll tron. (Dawn Staley)

För Staley framstår det som att motgångar skapat drivkraft och hon belyser dem inte på ett negativt sätt utan verkar istället se dem som en framflyttad framgång. På sättet hon skildras tala om motgångar kan de förstås som en möjlighet till utveckling.

Samtidigt betonar dokumentären tränarnas bedrifter utifrån resultaten de åstadkommit. Rivers visas få lovord i media, som *“Doc Rivers, en av de smartaste och mest respekterade coacherna i NBA”*, men så snart antalet vinster för Boston Celtics avtar blir tonen en annan. I dokumentären syns då tidningsartiklar med bilder på fans som uttrycker sina krav på Rivers avgång. Han beskriver hur *“många pressade för att få mig avskedad”*. Dokumentären illustrerar hur misslyckanden i praktiken allt som oftast leder till att ledarna förkastas för att ersättas med en ny förgrundsfigur som ska vara lösningen på alla utmaningar spelare eller klubb kan tänkas stå inför. På så sätt framkommer även ledarens roll som syndabock. Likaså i Ellis fall efterfrågas hennes avgång så snart prestationerna inte lever upp till omvärldens förväntningar.

Spekulationer om Jills arbetstrygghet växer, medan dåliga prestationer fortsätter och frustration ökar på och av planen. [...] Det är dags att Jill slutar. Fans efterfrågar att laget sparkar Ellis efter historisk förlust. (Jill Ellis)

I en sekvens kommenterar Mourinho fenomenet som han själv har fått erfara upprepade gånger, *“Majoriteten av gångerna en coach lämnar en klubb är det för att han fick sparken. Det är fotbollens natur, det är fotbollens grymhet.”* Även kommentatorer påtalar att *“Managers kommer och går snabbare än någonsin. Det är tyvärr världen vi lever i”*. Det indikerar att företeelsen är vanligt förekommande men också allmänt accepterad. Inget av citaten ovan är särskilt ifrågasättande utan istället tolererande och förstående. I enlighet med framställningen är vår tolkning att det helt enkelt är normaliserat att en coach på grund av motgångar och sämre resultat tvingas lämna sin anställning. I samband med att Mourinho fick rollen som Chelseas tränare uppvisar dokumentären ett klipp på hur en kommentator stående på lagets hemmaplan konstaterar att *“Det är vad som händer här ute som avgör om han blir en Chelsea-legend eller om han följer efter Tinkerman till Stamford Bridge-utgången”*. Tinkerman är ett smeknamn på lagets tidigare tränare som avskedats. Uttalandet antyder att det antingen är vinna eller försvinna som gäller. Citatet implicerar även att Mourinho som ny tränare förväntas att antingen leverera storslagna segrar och rädda laget från den olycka Tinkerman orsakat eller så skulle han följa hans fotspår. Tinkerman porträtteras i det här fallet som den offrade coachen till förmån för räddaren i nöden - Mourinho. Vidare implicerar det att resultatet hänförs direkt till ledaren i fråga som antingen blir hyllad likt en hjälte eller förvandlas till en syndabock. Det innebär även att hjälten inte kan existera utan syndabocken.

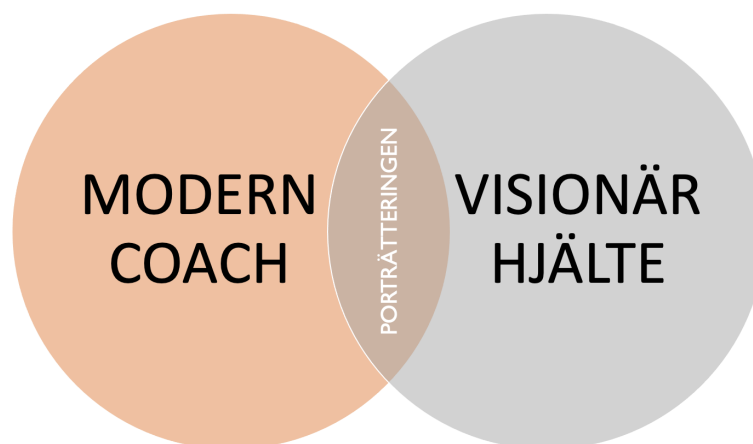
Slutligen leder det oss till tolkningen att resultat attribueras till ledaren vilket till stor del är vad dokumentären baseras på. Å ena sidan framstår motgångar som väsentliga för att facilitera utveckling och således framgång. Men samtidigt framhävs avsaknaden av tålmod när tränarnas prestationer sviktar och att tron på utveckling då är som bortblåst. Istället skapas ett behov av en snabb lösning och dokumentären illustrerar hur coacher offras till förmån för hjältar. Det skapar en motsägelsefull bild liksom tolkningen att det existerar två läger.

5. Diskussion

I följande kapitel kommer observationer från den empiriska analysen diskuteras i relation till studiens teoretiska ramverk, där avsikten är att uppnå studiens syfte med hjälp av frågeställningen. Diskussion är uppdelad i fyra delar: Ett porträtt av den samtida coachen, Hjälten träder fram, Kejsarens nya kläder och Porträttering av ledarskap i populärkultur i ett större sammanhang.

5.1 Ett porträtt av den samtida coachen

Uppsatsens utgångspunkt är att undersöka vilka föreställningar om ledarskap som synliggörs i populärkultur genom att analysera den djupare innebörden av hur framgångsrika ledare inom idrotten porträtteras i *The Playbook*. För att uppfylla vårt syfte behöver vi återvända till arbetets frågeställning som är: *Hur porträtteras framgångsrika tränare i idrottsvärlden i dokumentären The Playbook?* Den empiriska analysen består av de fyra kategorierna *den gode hjälten*, *den onde hjälten*, *den fule hjälten* och *hjärte eller syndabock* som tillsammans bygger på den samlade bilden av hur vi analyserat tränarnas porträttering, se Figur 3. Empirin har redogjort för hur olika händelseförlopp kretsar kring idén om coachen med fokus på utveckling men vilka trots allt tenderar att landa i en heroisk avbildning. Dessutom framkom det i analysen vissa likheter mellan den moderna coachen och den visionära hjälten som vi i kapitlet kommer att redogöra för närmare.



Figur 3: Empirins delar visar på en framställning av tränarna som både coach och hjälte

Vår analys betonar att dokumentären tenderar att lyfta fram tränarnas goda sidor vilket kan relateras till deras visdom och förmåga att vara en förebild för andra. Flertal av egenskaperna

framställdes ha sin grund i den utvecklingsprocess som framstår ha gjort tränarna till de framgångsrika individer de är idag. Således kan det tolkas som att bilden dokumentärskaparna vill måla upp ska föra tankarna till samtida accepterade attribut som det coachande ledarskapet står för. Särskilt påtagligt blir det genom den ständiga närvaron av utveckling i olika former då tränarna visas ta sig från motgångar till framgångar liksom från svagheter till styrkor. Denna betoning kan, i enlighet med Coveys (1991) beskrivning, betraktas som en markering av hur framväxten av en coach sker. I dokumentären sammanlänkas erfarenheterna med deras kompetens som coacher idag, i stil med hur Manz och Sims (1991) pekar på faktumet att coacher måste utvecklas själva för att kunna förmedla rätt support. Dock finner vi en skillnad i hur dokumentären vidare betonar fenomenet, i förhållande till Manz och Sims (1991) skildring. Initialt indikerar dokumentären att tränarnas mål är att få andra att bli den bästa versionen av sig själva och teoretiskt får följarna därigenom en central betydelse. Men i dokumentären går den här aspekten förlorad vilket står i stark kontrast till hur Manz och Sims (1991) beskriver ambitionen om att ledaren efter hand inte ska behövas till följd av följarnas utveckling. Dokumentären antyder snarare att uppmärksamhet riktas mer mot tränaren än någonsin när resultaten är goda. Följaktligen väcker det tvivel hos oss om vem liksom vems utveckling som verkligen är i fokus för tränarna och dokumentärskaparna.

Vidare får dokumentärskaparnas åskådliggörande av tränarnas svagheter dem att framställas som ödmjuka och insiktsfulla i stil med hur både Avolio och Gardner (2005) och Walumbwa et al. (2008) beskriver den coachande ledaren. Tränarna skildras även som aktiva i sitt arbete med att framhäva sina ödmjuka personlighetsdrag och förefaller på det viset långt ifrån maktlystna och auktoritära. Vad som anses vara det moderna synsättet inom ledarskap speglas därför stundtals genom porträtteringen av den engagerade coachen som genom att lyfta fram sina egna misstag både försöker få de egna spelarna liksom tittarna av dokumentären att bli den bästa versionen av sig själv. Samtidigt får porträtteringen en annan funktion i slutändan då bilden av tränarna som oövervinnerliga slår kraftigast eftersom alla svagheter framstår kunna omvandlas. Det riktar fokus på resultat snarare än utveckling och förstärker bilden av tränarna som allvetande och att de besitter all kunskap om hur man bekämpar svagheter. Efter hand vrids därmed bilden av tränarna och dokumentärens framställning av den insiktsfulla coachen avtar till förmån för synliggörandet av mer heroiska attribut.

5.2 Hjälten träder fram

Vår analys mynnar ut i att dokumentären demonstrerar att det teoretiska skiftet från heroiskt till postheroiskt delvis synliggörs i praktiken samtidigt som det finns en indikation på att

föreställningen om hjälten kvarstår. Porträtteringen av coacherna handlar till stor del om att tillskriva framgångsrika resultat till tränarna och på så vis avgudas och idealiseras de för att därefter blint följas eftersom de framställs kunna lösa alla problem och leda spelarna mot vinst. I *den gode hjälten* blir bilden av tränarna som förebilder extra påtaglig eftersom den belyser dokumentärskaparnas betoning på tränarnas förmåga att övervinna motgångar som leder till framgång. I *den onde hjälten* och *den fule hjälten* redogör vi för hur tränarnas arroganta och oärliga beteende rättfärdigas och förklaras som vinnande koncept, vilket också leder till att de idealiseras. Avsnittet *hjälte eller syndabock* belyser även framställningen om att sportvärlden efterfrågar tränare som agerar som hjältar, och att coacherna vid snedsteg ofta förkastas till förmån för en hjälte som kan rädda laget.

Den hjältelika framställningen påminner om den övermänskliga ledaren med extraordinära egenskaper som heroiskt ledarskap kretsar kring, vilket involverar *Great Man Theory*, transformativt ledarskap och karismatiskt ledarskap (Spoelstra & ten Bos, 2011). Att tränarna framställs som respekterade förebilder med tydliga visioner för laget och dess framtid, är i linje med vad Bass och Avolio (1990) skriver om transformativt ledarskap och *idealiserad påverkan* som är nära kopplat till karisma. Likaså är aspekten om självuppoffring som identifieras i det empiriska materialet en viktig komponent i det transformativa ledarskapet (Burns, 1978, refererad i Bass, 1999). Framställningen liknar dessutom Carlyles *Great Man Theory* (1840), vilken beskriver en ledare som förmedlar styrka, vishet och riktning för en organisation, samt är lösningen på alla problem. Således förskönar dokumentärskaparna porträtteringen av coacherna i enlighet med det heroiska ledarskapet och sprider ett ideal som är omöjligt för betraktaren att leva upp till eftersom fokus ligger på utomordentliga förmågor. Det är särskilt påtagligt när tränarna beskrivs som odödliga i empirin, där ett tydligt exempel är en av reglerna från Mourinhos avsnitt som handlar om att vissa regler är till för att brytas. Dokumentärskaparna framställer tränaren som extraordinär och exceptionell eftersom vanliga regler inte gäller för tränaren, vilket skapar en överlägsen bild av ledaren som liknar en hjälte och därmed romantiseras bilden av ledarskapet.

Att romantisera bilden av ledarskap är inget nytt och ovanligt, utan även något Spector (2014) uppmärksammade i sin artikel om hur Chryslers tidigare VD Lee Iacocca tilldelades överdrivna attribut. Därmed åskådliggör dokumentären hur lätt vi kan och vill förföras av en hjältelik berättelse, vilket kan kopplas till de antaganden som görs om ledarskap, som

Spoelstra och ten Bos (2011) skriver om. Oftast tas det för givet att ledarskap är ett vinnande koncept, där karismatiska, starka och visionära ledare är svaren på alla frågor. Därför tilltalas vi av historier där ledarskap förklaras som ett positivt och tilltalande koncept, vilket dokumentärskaperna utnyttjar för att skapa underhållning. Således lämnar den hjältelika framställningen ett större intryck än framställningen av tränarna som coacher.

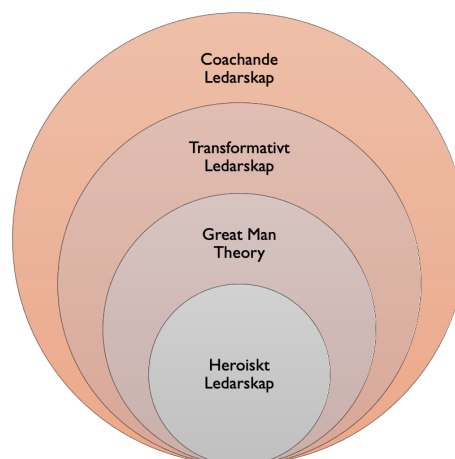
De empiriska iakttagelserna har varit tydligt inriktade på att goda resultat tillskrivs ledaren och när de kombineras med tränarnas utvecklingsprocesser, framställs utvecklingen i ett positivt sken vilket ger intryck av att allt är möjligt. Därmed ställs alltså coachen i skuggan och hjälten träder fram allt tydligare. Däremot poängterar både Huzzard och Spoelstra (2011) och Ibarra och Scoular (2019) att i det coachande ledarskapet är det väsentligt att ledaren fokuserar på utveckling, för att i sin tur kunna utveckla de anställda, vilket är avgörande för organisationens framgång. Samtidigt uttrycker Huzzard och Spoelstra (2011) att innebörden av begreppet "att växa" aldrig preciseras i den postheroiska teorin trots att det är utgångspunkten för det coachande ledarskapet. Dokumentären framhäver enbart självutveckling i ett positivt sken men samtidigt uppvisas en något oenig fasad där risken att tränaren blir en syndabock är ständigt överhängande. Så fort resultaten sviktar framstår det som svårt att hålla uppe fasaden kring prioriteringen av självutveckling vilket kanske avslöjar vad våra egentliga föreställningar om ledarskap är då vi överger utveckling till förmån för kortsiktig framgång. Om det inte finns någon aspekt som tydligt förenar utveckling med motgångar kommer den allmänna uppfattningen fortsätta vara att motgångar är synonymt med svaghet vilket kan leda till en felaktig uppfattning av ledarskap. Det förstärker bilden av ledaren som någon med svaren på alla frågor vilket dokumentären bidrar med i sin allvetande framställning av tränarna. Frågan som därmed kvarstår är huruvida begreppet "att växa" lyckas fånga hela spektrat av framgång eller om det, vilket Huzzard och Spoelstra (2011) påpekar, snarare är relaterat till att följarna efterfrågar en uteslutande positiv bild av ledarskap. Om vi inte är beredda att utvidga vår definition av vad en ledare ska och kan göra kommer det bli tämligen komplicerat att konstruera en verklighet i enlighet med de postheroiska teorierna och fenomenet om hjälten kommer kvarstå.

5.3 Kejsarens nya kläder

Det coachande ledarskapet anger att ledarens personliga och kontinuerliga utveckling gör honom eller henne till den optimala ledaren, som i sin tur också hjälper och inspirerar sina följare till utveckling. Således är de egenskaper som ledaren utvecklar hos sig själv centrala

för hur väl ledaren lyckas med sitt uppdrag. Vidare är det coachande ledarskapets karaktär, med sitt fokus på inspiration till utveckling och involvering av följare, ett mer samtida accepterat perspektiv på ledarskap (Huzzard & Spoelstra, 2011). I sammanhanget kan man ställa sig frågande till vilken grad synsättet egentligen skiljer sig från den idag mer förkastade, egenskapsbaserade *Great Man Theory* (Carlyle 1841, refererad i Spector, 2015), där ledarens medfödda egenskaper är centrala. I viss mån går det att argumentera för att det coachande ledarskapets utgångspunkt i ledarens egen utvecklingsprocess, ämnar åt att leda till att ledaren fulländas i sitt uppdrag, där dennes roll följaktligen utvecklas till att bli en allvetande person, med lösningar på alla problem.

Även om det existerar avgörande skillnader i hur ledarskap definieras och utövas mellan teorierna, har vi i analysen av tränarna i dokumentären ändå identifierat mönster som kan tyda på att synsätten ofta går in i varandra, se Figur 4. En diskurs som fokuserar på gemenskap och personlig utveckling genom samarbete samt användningen av symboler och särskilda talesätt i syfte att inspirera och involvera följarna, är attribut som kopplas samman med både transformativt och coachande ledarskap (Bass & Avolio, 1990; Manz & Sims, 2001), som tydligt visar på likheterna mellan heroiska och postheroiska teorier. Dokumentärskaparnas betoning av attribut som dessa är visserligen varierande, men det är tydligt att porträtteringen tenderar att lyfta fram dem för att ytterligare stärka den heroiska bilden av ledarna. Kombinationen av att dokumentärskaparna konsekvent verkar vilja skildra samtliga tränare i ett positivt sken, med att attributen som framhävs relaterar till en idag mer accepterad syn på ledarskap än heroiska sådana, stärker det påståendet.



Figur 4: Heroiskt ledarskap förklätt i coachande ledarskap

Intentionerna från dokumentärskaparna menar vi är att framställa ledarna som mycket framgångsrika, räddande och allvetande personer, således som hjältar, men med ett stort fokus på porträtteringen av coachande attribut som framhäver deras utvecklingsförmåga och som dessutom relaterar till ett mer samtida accepterande perspektiv på ledarskap. Som Figur 4 illustrerar lyser en heroisk framställning alltså tydligt igenom i den genomgående positiva porträtteringen av tränarna. De här implikationerna väcker i sin tur frågan om hur samtida ledarskapsteorier, och i synnerhet postheroiska ledarskapsidéer som det coachande ledarskapet, fungerar i praktiken. För att relatera till inledningen av avsnittet kan man följaktligen resonera kring hur stora skiljelinjerna mellan sådana synsätt och tidigare hjältecentrerade teorier egentligen är. Dokumentären synliggör dessa tendenser tydligt och visar på att det i porträtteringen av lyckade ledare kan vara svårare än man först trott att undkomma typiskt heroiska karaktärsdrag och attribut. Trots dokumentärens fokus på att återge en så gott som entydigt positiv bild av tränarnas ledarskap, faller porträtteringen återkommande tillbaka på heroiska skildringar av individerna. Det verkar alltså vara rätt så komplicerat att återge en positiv bild av ledarna utan att involvera hjälteliknande benämningar.

Vi kan således konstatera att det i den praktiska framställningen av ledare och deras utövande av ledarskap, existerar likheter mellan postheroiska och heroiska teorier. Ett ytterligare exempel på sådana likheter synliggörs i organisationers konstanta sökande efter nya "räddare i nöden", som enligt Spector (2015) och Spoelstra och ten Bos (2011) är vanligt förekommande i många branscher även idag. Inte minst är sådant beteende högst närvarande inom idrottsligt ledarskap, vilket återkommande lyfts fram i dokumentären när tränarna utsätts för avgångskrav efter en period av dåliga resultat. Det ivriga letandet efter nya ledare, borde i stor utsträckning rimligtvis också ske i enlighet med hur den rådande kulturen för ledarskap ser ut. Därmed söks troligtvis, åtminstone utåt sett, ledare som associeras med en kulturellt accepterad ledarstil, exempelvis ledaren som coach. Problematiken med kombinationen av att återkommande anse sig vara i behov av nya och räddande ledare, och att samtidigt förhålla sig till den aktuella ledarskapskulturen - är att de säger emot varandra. Man söker alltså en modern ledare, samtidigt som man söker en ny allvetande hjälte. Paradoxen bekräftar vidare de utsuddade skiljelinjerna mellan ledarsätten. En coachande ledare som tar plats i organisationen kommer konsekvent att arbeta med att utveckla sig själv och sina följare, för att på så sätt producera starka personliga egenskaper hos sig själv som anses nödvändiga för att driva organisationen. Dessa egenskaper etablerar i sin tur bilden av ledaren som en hjälte,

som genom sina strategier och metoder "räddar" organisationen. Således tillfredsställs organisationens sökande efter en hjälte. Cirkeln sluts och paradoxen kvarstår, men organisationen lyckas med att rekrytera både en hjälte och en kulturellt accepterad ledare. Förklädningen är därmed ett faktum: kejsaren iklädes en samtida och kulturellt godtagbar dräkt och lyckas följaktligen med att vara både kejsare och modern samtidigt.

5.4 Porträttering av ledarskap i populärkultur i ett större sammanhang

Som vi har kunnat konstatera med stöd i existerande litteratur, är paradoxen mellan att söka efter en kulturellt accepterad ledare och samtidigt vilja tillsätta en hjälte-individ, högst närvarande i organisationer i olika typer av branscher idag. Med tanke på att ledarskapskulturen är under konstant utveckling, och skiljer sig väsentligen åt idag i jämförelse med hur den såg ut på Thomas Carlyles tid, kan vi anta att dagens organisationer i viss mån tvingas anpassa sig till hur de rådande ledarskapsdiskussionerna förs. Samtidigt poängterar tidigare forskning att sådana diskussioner kring våra föreställningar om ledarskap till stor del påverkas av framställningar i populärkultur vilket ger aktörer såsom Netflix makten att påverka vilka ideal som både konstrueras och reproduceras. Analysen i vår studie pekar på att tränarna porträtteras på ett positivt sätt i allmänhet och med heroiska attribut i synnerhet. I relation till de implicita ledarskapsteorierna kan en sådan framställning därför få konsekvenserna av att strävan efter den hjältelika ledaren upprätthålls i praktiken. Det kan också implicera att svårigheter kring hur ledare porträtteras på ett realistiskt sätt existerar även bortom idrottsbranschen.

I enlighet med vad vi har upptäckt i analysen av dokumentärens sätt att porträttera ledare, kan man också ana att det finns ett samband mellan att ledare i större utsträckning framställs i hjälteliknande termer när resultaten är särskilt centrala för verksamheten. Det gör troligen implikationerna mer överförbara till organisationer där ledarskapet kännetecknas av sådana särskilt problemlösande karaktärsdrag. Följarnas bild av ledaren blir i sådana miljöer troligtvis formade av en porträttering som inte till fullo lyckas fånga de ideal som utåt sett är de som värderas av organisationen. Hur väl porträttörer lyckas med sina försök att helt bryta ut och använda postheroiska aspekter från heroiska synsätt i sin framställning har alltså troligtvis mycket att göra med verksamhetens karaktär, men säkert också med vilken organisationskultur och vilka ledarskapstraditioner som existerar i organisationen. Graden av överförbarheten av vårt resultat blir följaktligen beroende av sådana aspekter, men att problemen med ledarskapsporträttering existerar även bortom idrottsligt ledarskap kan vi med förhållandevis stor säkerhet konstatera. I synnerhet gäller alltså detta organisationer som har

ett behov av att förhålla sig till den samtida ledarskapsdiskussionen och där ledaren också har ett stort ansvar av problemlösande karaktär. En stor mängd sådana organisationer återfinns troligtvis inte minst inom näringslivet.

6. Slutsats

Den här uppsatsen har behandlat ämnet porträttering av idrottsledare i populärkultur och hur konstruktionen relaterar till den teoretiska utvecklingen av vad en ledare bör vara med fokus på heroiska och postheroiska synsätt. Med heroiskt ledarskap avses ledarskapsteorier som fokuserar på ledarens extraordinära förmågor såsom transformativt ledarskap, karismatiskt ledarskap och Great Man Theory, medan ett postheroiskt förhållningssätt som är ett mer samtida accepterat synsätt tar avstånd från detta, vilket inkluderar coachande ledarskap. Utgångspunkten för studien har varit populärkulturens starka påverkan på människors uppfattningar och bristen på forskning kring porträttering av coacher, som vi menar säger något om vilka generella föreställningar om ledarskap som existerar i populärkultur och i samhället. Genom att analysera hur Netflix-dokumentären *The Playbook* (2020) porträtter framgångsrika coacher, har vår studie bidragit till en mer nyanserad bild av ledarskapsporträtteringar i allmänhet. Således har vi kunnat belysa problematiken kring de ideal om ledarskap som dokumentären och populärkulturen sprider.

Med stöd i de teorier som har varit centrala för studien och studiens analysmetoder i form av diskurs- och medieanalys kan vi alltså urskilja ett antal utmärkande implikationer i hur dokumentären porträtter tränarna. Studiens kunskapsbidrag tar sin utgångspunkt i dokumentärskaparnas tendenser till att konsekvent falla tillbaka på i vissa fall, renodlade hjältecentrerade framställningar av tränarna. Det visar på att det kan vara svårare än förväntat att förhålla sig oberoende till vad många idag menar är förlegade och förkastade perspektiv på ledarskap där hjältebilden är i fokus. I enlighet med en del av den tidigare forskningen är aktuella ledarskapsströmningar därmed inte så moderna och historiskt unika som man kanske tänker sig, utan har alltså än idag starka kopplingar till heroiskt ledarskap av olika typer, och till och med till historiska teorier som *Great Man Theory* och *Trait Theory*. Vad som framkommer i den här studien är att tendenser som dessa visar sig tydligt i dokumentärens porträttering, där ledarskapet karaktäriseras av att uppfylla mål och konsekvent leverera resultat. Trots dessa tendenser är det ändå tydligt i vår analys att det går att tala om det coachande ledarskapet som ett kulturellt accepterat och aktuellt ledarskapsperspektiv. Men att tala om synsättet som något som har lämnat karisman, och andra heroiska attribut i äldre teorier bakom sig, menar vi inte förmedlar hela bilden av det coachande ledarskapet. Det anser vi vara tydligt i dokumentären, men troligen också i många andra liknande kontexter.

Vår studie har tagit avstamp i en populärkulturell skildring av idrottsledare och kan därför i synnerhet påvisa hur framställningen av ledarskap sker i en sådan kontext. Samtidigt vill vi understryka den potentiella överförbarheten till ledarskap i allmänhet eftersom våra ledarskapsideal i stor utsträckning etableras genom populärkultur. Dokumentären manifesterar hur viktig den estetiska komponenten är för ledarskapets fortsatta dyrkan och hur vi inte gärna sätter vår tilltro till någon som inte porträtteras i extraordinära termer. Således tilldelas den mer nedtonade coachen en biroll och hjälten blir huvudrollsinnehavaren som tar så gott som all plats i rampljuset.

Avslutningsvis ställer vi oss frågande till hur de postheroiska teorierna ska nå sitt genombrott när populärkultur reproducerar heroiska synsätt. Kanske måste vi våga ifrågasätta den moderna ledarskapdiskursen och dess likheter med tidigare teoretiska perspektiv för att separera uppfattningarna och slå oss fria från ouppnåeliga ideal. Första steget i rätt riktning kan vara att få en djupare förståelse för hur den teoretiska utvecklingen ska kunna föras över till praktiken när studien framlägger bevis för att den hindras av populärkultur.

6.1 Förslag till vidare forskning

Som förslag på vidare forskning rekommenderar vi studier som liknar vår men som använder andra studieobjekt inom populärkulturen, vilka kan vara mer eller mindre kopplade till idrottsledarskap eftersom populärkulturens påverkan på ledarskap i stort fortfarande är ett relativt outforskat område. Det kan innebära andra aktörer än Netflix, spelfilmer istället för dokumentärer eller en jämförelse mellan olika studieobjekt som syftar till att porträttera liknande skeenden. I studiens tidiga skede övervägde vi även att undersöka skillnader mellan porträtteringarna av de manliga och kvinnliga idrottstränarna. Även om vi frångick det spåret till förmån för en annan bana, anser vi att porträtteringar i förhållande till kön och ledarskap fortfarande är ett aktuellt område att studera. Likaså är skillnaderna på porträtteringar som reproduceras i västerländsk ledarskapskultur i relation till andra kulturer intressanta som framtida forskningsobjekt.

7. Referenslista

- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *IEEE Engineering Management Review, Engineering Management Review, IEEE, IEEE Eng. Manag. Rev*, vol. 45, nr. 3, s. 84–102
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 8, nr. 1, s. 9–32
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, vol. 14 nr. 5. s. 21–27
- Bengtsson, J. (2014). Den transformativa kommunala ledaren? Tillgänglig online: <https://core.ac.uk/download/pdf/43556276.pdf> [Hämtad 26 maj 2021]
- Bergström, G., Boréus, K. (2012). Textens mening och makt, Lund: Studentlitteratur AB
- Bonzel, K., Chare, N. (2016). Sports coaching on film, *Sports Coaching Review*, vol. 5, nr. 1, s. 1-13
- Bryman, A., Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, uppl. 3, Johanneshov: MTM
- Callahan, J. L., Whitener, J. K., Sandlin, J. A. (2007). The Art of Creating Leaders: Popular Culture Artifacts as Pathways for Development, *Advances in Developing Human Resources*, 9(2), s. 146–165
- Carte, T., Chidambaram, L., Becker, A. (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams, *Group Decision & Negotiation*, vol. 15, nr. 4, s. 323–343
- Cawthon, D, L. (1996). Leadership: The Great Man Theory Revisited, *Business Horizons*, vol. 39, nr. 3, s. 1-4
- Covey, R. S. (1991). Principle Centered Leadership. New York: Summit Books
- Crawford, S. (1992). The bad coach in contemporary sporting films: An analysis of caricature, character and stereotype, *Applied Research In Coaching And Athletics Annual*, nr. 6, s. 46–61
- Czarniawska, B., Rhodes, C. (2004). Strong plots: The relationship between Popular Culture and Management Practice & Theory, *Management and Humanities*, 2004:4

Day, D. V. (2000). Leadership Development: a Review in Context, *Leadership Quarterly*, vol. 11, nr. 4, s. 581

Epitropaki, O., Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, nr. 2, s. 293–310

Gjerde, S. (2012). *Coaching : vad, varför hur*, uppl. 2 [rev.], Lund: Studentlitteratur

Herman, L., Vervaeck, B. (2019). *Handbook of Narrative Analysis*, uppl. 2, Lincoln: University of Nebraska Press

Huzzard, T., Spoelstra, S. (2011). Leaders as Gardeners. I Alvesson, M., Spicer, A. (red.) *Metaphors we Lead by: understanding leadership in the real world*, New York: Routledge. s. 77-95

Ibarra, H., Scoular, A. (2019). The Leader as Coach, *Harvard Business Review*, Tillgänglig online: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> [Hämtad: 10 april 2021]

International Coaching Federation. (2020). ICF Global Coaching Study: Executive Summary, Tillgänglig online: https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf [Hämtad: 27 april 2021]

Iszatt-White, M., Saunders, C. (2017). *Leadership*, Oxford: Oxford University Press

Jackson, B., Parry, K. W. (2011). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership, uppl. 2, London: SAGE

Krane, V., Ross, S., Miller, M., Rowse, J., Ganoë, K., Andrzejczyk, J., Lucas, C. (2010). Power and focus: self-representation of female college athletes, *Qualitative Research in Sport and Exercise*, vol. 2, nr. 2, s. 175–195

Lindgren, S. (2009). *Populärkultur: teorier, metoder och analyser*, uppl. 2 [rev.], Stockholm: Liber

Manz, C. C., Sims P. H. (1989). *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, New Jersey: Prentice Hall Direct

- Manz, C. C., Sims P. H. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership, *Organizational Dynamics*, vol. 19, nr. 4, s. 18-35
- Manz, C. C., Sims P. H. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco: Berrett-Koehler
- McDonald, I. (2008). Critiquing the Olympic documentary: Kon Ichikawa's Tokyo Olympiad. I Poulton, E., Roderick, M. (red.). *Sport in films*, London; New York: Routledge. s. 182-194
- McGannon, K., McMahon, J. (2016). Media representations and athlete identities: Examining benefits for sport psychology, *QMIP Bulletin*, vol. 22, s. 43-51
- Miller, R. L. (2000). *Researching Life Stories and Family Histories*, London: SAGE
- Neck, P. C., Houghton, D. J. (2002). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, nr. 4, s. 270-295
- Norris, J, M., Nowell, L, S., White, D, E., & Moules, N, J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria, *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 16, s. 1-13
- Pearce, C., Conger, J. (2003). *Shared leadership : reframing the hows and whys of leadership*, Kalifornien: SAGE
- Poulton, E., Roderick, M. (2008). *Sport in films*, London; New York: Routledge
- Ratiu, L., David, O., Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program, *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, vol. 35, nr. 1, s. 88–110
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, *Handbok i kvalitativa metoder*, Stockholm: Liber
- Selby, K., Cowdery, R. (1995). *How to Study Television*. London: Macmillan Press Ltd

Shah, J., Ali, B. (2011). Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture, *African Journal of Business Management*, vol. 6, nr. 1, s. 388-401

Souba, W. W., Souba, M. H. (2018). Challenging Your Implicit Leadership Theory, *Journal of Leadership Education*, vol. 17, nr. 4, s. 195–207

Spector, B, A. (2014). Flawed from the “Get-Go”: Lee Iacocca and the origins of transformational leadership, *Leadership*, vol. 10, nr. 3, s. 361–379

Spector, B, A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered, *Leadership* vol. 12, nr 2, s. 250-260

Spoelstra, S., ten Bos, R. (2011). Leadership. I Painter-Morland, M., ten Bos, R (red.). *Continental Philosophy and Business Ethics*, Cambridge: Cambridge University Press. s. 181-196

Stone, S. (2018). Jose Mourinho: Manchester United sack manager, Tillgänglig online: <https://www.bbc.com/sport/football/46603018> [Hämtad 26 maj 2021]

Subslikescript. (u.å.). *The Playbook (2020) - Episodes with Scripts*, Tillgänglig online: https://subslikescript.com/series/The_Playbook-12930602 [Hämtad 26 maj 2021]

Svensson, P. (2019). *Diskursanalys*, Lund: Studentlitteratur

The Playbook: vinnande strategier för livet. (2020). (TV-serie) USA: Netflix

Tourish, D. (2013). The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective, *Development and Learning in Organizations*, vol. 28, nr. 1, s. 252

Walumbwa, O. F., Avolio, J. B., Gardner, L. W., Wernsing, S. T., Peterson, J. S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, vol. 34, nr. 1, s. 89–126