



## Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве

ХОРОШИЛОВ Дмитрий Александрович

МЕЛЬНИКОВА Ольга Тимофеевна

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

**Аннотация.** *Цель:* изучить исследовательский потенциал одного из основных качественных методов анализа данных в современной психологии — тематического анализа — на примере изучения представлений о женском лидерстве. *Методология.* Исследование выполнено в рамках качественной методологии. Метод сбора данных — полуструктурированное интервью, метод анализа данных — тематический анализ. Целевая выборка исследования составила шесть женщин, занимающих руководящие позиции в организациях, чей опыт бизнес-руководства составляет от пяти до 15 лет. Теоретические основы исследования: концепции стилей лидерства (К. Левин) и лидерства в ситуации радикальных социальных изменений (Г. М. Андреева). *Результаты.* Методологический результат исследования заключается в том, что тематический анализ является эвристичной стратегией психологического исследования; эмпирический результат заключается в изучении представлений женщин-руководителей о лидерстве и формулировании гипотезы о гендерной детерминации ролевого репертуара лидера в ситуации социальных трансформаций российского общества. *Выводы.* Тематический анализ — это базовый метод качественного анализа. Он удобен в плане изучения процедуры и универсален в практическом применении. Тематический анализ позволяет раскрыть смысловое содержание данных. Его процедура включает в себя определение кодов, тем и их интерпретации; используются как дедуктивный, так и индуктивный подходы к формулированию тем. *Ценность результатов.* Результаты сформулированы по итогам оригинального авторского исследования и могут быть использованы как в чисто методологическом плане, так и в продолжении конкретного психологического исследования гендерной детерминации лидерства в условиях социальных изменений.

**Ключевые слова:** качественные методы исследований; метод тематического анализа; лидерство; женское лидерство.

### Методологические проблемы исследования лидерства

Тема лидерства — одна из наиболее разработанных в социальной психологии. Именно в изучении источников власти, лидерства и руководства учёные стремились найти ответ на вопрос, почему индивиды объединяются в группы и позволяют другим управлять собой для достижения групповых целей. З. Фрейд считал взаимоотношения между лидером и его последователями ключом к пониманию психологии коллективного действия (Фрейд, 2016), что стало важнейшей темой как школы групповой динамики К. Левина (Левин, 2019), так и психоанализа малых и больших групп (Bion, 2013). Лидерство рассматривается в современ-

ной психологической литературе как процесс социального влияния, «в котором отдельный индивид (сотрудник, руководитель) оказывает определённое влияние на членов группы, направленное на достижение общегрупповых и/или организационных целей» (Леонова, 2014, с. 192). Среди множества концепций предпочтение отдается когнитивной теории социальной идентичности, согласно которой как принятие лидера, так и восприятие его эффективности зависит от идентификации группы с лидером, то есть соответствия или несоответствия стереотипным представлениям об «идеальном» руководителе (Ван Книппенберг, Хогг, 2012).

По мнению Г. М. Андреевой, ситуация социальных изменений, затрагивающая все сферы российского общества, требует от лидера и руководителя (здесь и далее мы употребляем эти понятия как синонимы) нового ролевого репертуара, «чувствительного» к внегрупповым макроконтестуальным обстоятельствам (Андреева, 2011). Идея социальной детерминации группового лидерства удачно реализовалась в ряде отечественных исследований (Базаров, 2014; Занковский, 2000; Кричевский, 2007). Постепенно уходит в прошлое традиционная модель российского лидерства, характеризующаяся следующими чертами: 1) установление жесткой вертикали власти, 2) в основе лидерства лежат межличностные отношения, а не правила, 3) краткосрочность и ориентация на проблемы, а не долгосрочность и поиск новых возможностей их решения, 4) эмоциональность, 5) вера в чудесные силы (Шекшня, Загиева, Улановский, 2019).

Новая интерпретация лидерства в ситуации социальных изменений наиболее чётко прослеживается в исследованиях его гендерно-ролевой детерминации (как конкретизации социальной) (Бендас, Петрушихина, 2015). В настоящей статье предлагается качественный подход к изучению представлений о женском лидерстве, который позиционируется как своего рода «микрооптика» анализа изменяющегося российского общества. Качественные методы, с нашей точки зрения, позволяют раскрыть смысловые пересечения биографических и социальных контекстов управленческой деятельности современного руководителя. Среди методов качественного анализа лидирующим сегодня является тематический анализ.

## История и краткая характеристика метода тематического анализа

Тематический анализ — это «первый качественный метод анализа, которые исследователи должны изучить, так как он предоставляет основные навыки, которые будут полезными при проведении многих других форм качественного анализа» (Braun, Clarke, 2006, с. 78). Тематический анализ стал развиваться в психологии в начале 2000-х гг. параллельно с *качественным контент-анализом*<sup>1</sup>. Оба метода похожи по процедуре (сведения массива данных к компактным смысловым категориям или темам), но качественный контент-анализ, в отличие от тематического анализа, при необходимости может включать подсчёт частоты встречающихся категорий как указание на их значимость (Vaismoradi, Turunen, Bondas, 2013). В публикациях последнего времени (Бусыгина, 2015; Willig, 2013) качественный контент-анализ постепенно и неуклонно замещается методом тематического анализа, так как он отличается большей гибкостью в использовании и позволяет получить богатые и детализированные данные.

<sup>1</sup> Контент-анализ существует в двух формах: количественной (традиционной, со времен американской социальной психологии 1920-1930 гг.) и качественной (современной, в контексте качественной методологии). Вторая форма контент-анализа — «чисто» качественная по жанру, что является конвенциональным в зарубежной научной литературе. В практических руководствах по качественным методам в психологии рекомендуется совместная работа исследователей как одна из стратегий валидации. Специфические критерии валидности и надёжности качественного анализа выходят за пределы настоящей статьи, так как они являются универсальными для всех качественных методов и достаточно подробно раскрыты в литературе на русском языке.

За счёт универсальной структуры метод может применяться сторонниками разных теоретических позиций (обращение к другим методам, скажем, нарративного и дискурс-анализа, так или иначе «обязывает» отнестись к соответствующим теориям нарративной и дискурсивной психологии). Тематический анализ позволяет работать с большим объёмом данных, стимулирует новые исследовательские решения и открытия; идеален для обучения основам качественного анализа и относительно быстро осваивается студентами.

Качественный анализ — кропотливая процедура, требующая высокой концентрации интеллектуальных усилий. Цель качественного анализа заключается в том, чтобы выявить в отдельных исследовательских случаях (высказываниях, текстах или изображениях) общий паттерн значений, «смысловую конфигурацию» данных. В итоге получается «насыщенное описание» (Гиртц, 2006) жизненного опыта, его психологическое обобщение, говоря метафорически, «портретирование в деталях».

Для учебных целей лучше анализировать каждый случай самостоятельно, а затем постараться найти объединяющие тенденции (скажем, выписать основные темы каждого интервью, после чего свести их в единый перечень). Одни темы логически сливаются друг с другом, а другие, значимые с точки зрения цели исследования, потребуют уточнения и дополнения. Понимание того, что важно или второстепенно, — залог успешного анализа. Умения и навыки сразу видеть «сюжет» в данных, улавливать первостепенные моменты и проблемы, соотносить их с целями и задачами конкретного исследования — это следствие многолетнего практического опыта.

### **Методологические стратегии тематического анализа**

Тематический анализ — это метод определения смысловых паттернов в полученных данных и их описания в контексте исследовательских задач. Тема является лаконичным обозначением значимой информации и выражается в языковых понятиях, фиксирующих основное содержание текста. Темы выделяются с помощью двух ключевых подходов: 1) «задаваемого теорией» — *дедуктивного*, 2) «задаваемого данными» — *индуктивного* (что отвечает логике качественного анализа в целом). Если в первом случае категориальная сетка разрабатывается на основе теоретического анализа литературы, а затем все данные распределяются и анализируются сообразно её структуре, то во втором — темы выводятся непосредственно из эмпирических данных. На деле тематический анализ — всегда *баланс между дедукцией и индукцией* (Fereday, Muir-Cochrane, 2006). Можно выделить следующие базовые методологические стратегии тематического анализа как качественного метода исследования.

**1. Первичный анализ данных.** Исследователь несколько раз перечитывает тексты, транскрипты и формулирует впечатления, идеи и предположения о материале, с которым он собирается работать в дальнейшем. Первичное ознакомление позволяет более глубоко «погрузиться» в данные. Фиксируются спонтанные размышления и гипотезы, которые в анализе не раз будут изменяться и уточняться. Ознакомление с данными отнимает немало времени, однако эта работа не пропадёт даром, ибо она в значительной степени облегчает понимание материала и закладывает фундамент дальнейшей работы с ним.

**2. Определение тем** — упорядочивание массива данных через выделение смысловых категорий или единиц, которые преобразуют материал собранных текстов или изображений в компактные обобщения, отражающие основное содержание. Обычно в качественных исследованиях используются, по меньшей мере, три техники определения значений и структуризации текста, различия между которыми трудно уловимы и, на наш взгляд, с практической точки зрения являются второстепенными.

**Конденсация смысла** — это сокращение всего значимого, что высказал респондент, и сжатие длинных предложений в короткие, выражающие основной смысл высказывания в нескольких словах (Квале, 2009). Названная техника используется чаще всего в рамках феноменологического описания и анализа смыслового опыта (Giorgi, Giorgi, Morley, 2017).

**Кодирование** — это процесс разбивки данных на отдельные части и присвоение им кратких названий, фиксирующих основное содержание этих частей, а код, следовательно, представляет собой условный ярлык, присваиваемый фрагментам текста исследователем. Техника кодирования чаще всего используется в методе «обоснованной теории» (Charmaz, 2014).

Третья техника — **выделение тем** — сформировалась в середине 2000-х гг., о чём уже говорилось ранее. Открыт вопрос, является ли тематический анализ самостоятельным методом анализа в строгом смысле этого слова (наряду с методами феноменологического анализа, «обоснованной теории», нарративного и дискурс-анализа и так далее) или «сквозной» стратегией качественного анализа как такового, которая реализуется в различных исследовательских подходах. Мы считаем, что он может использоваться как отдельный способ работы с данными.

**Тема** — это «специфический паттерн значения, обнаруживаемый в данных» (Joffe, 2012, с. 209), конфигурация устойчивых характеристик данных, значимых с точки зрения вопроса исследования (Willig, 2013). Существуют два основных типа тем: 1) *очевидные* («лежащие на поверхности» текста, то есть фиксирующие его содержание) и 2) *латентные* (подразумеваемые или скрываемые, прямо не облаченные в слова). Последние темы обычно представляют значительный психологический интерес и обнаруживаются прежде всего с помощью весьма сложных моделей интерпретаций: глубинной, критической герменевтики и так далее (Бусыгина, 2017).

Индикатором важности темы в качественном анализе является скорее не частота её встречаемости, а эмоционально-смысловая нагрузка, то есть «удельный вес» в повествовании. Определение тем варьируется от узнавания и обозначения (перефразирования и краткого пересказа) интересующих нас тенденций до более тонкой интерпретации и реконструкции психологических состояний, которые могут скрываться за комментариями респондента. В последнем случае важно соблюдать известную осторожность и аргументировать выводы.

Для начинающих исследователей может оказаться полезным «обратиться» к тексту и мысленно задать наводящие вопросы. Тактика «навигационных вопросов» известна ещё с античности (диалоги Платона). «Задав вопрос, спрашивающий фактически одновременно начинает анализировать и возможные варианты ответов. Вопрос задаёт направление поиска ответов, формирует пространство вокруг вопроса» (Сорина, 2006, с. 136).

**3. Поиск взаимосвязей между темами.** Задача стратегии заключается в том, чтобы объединить полученные ранее смысловые единицы, коды или темы (используем сейчас эти понятия как синонимы), найти логические отношения между ними и получить таким образом целостное видение текста, его смысловую структуру или «скелет». Качественный анализ является условно обратимым или «спиральным» (Хорошилов, Мельникова, 2018), поэтому мы имеем право вернуться на предыдущие этапы: по-новому взглянуть на данные в свете выделенных тем, лаконичнее переформулировать их названия, сравнивать те или иные фрагменты текста. Выдвигаемые гипотезы в ходе анализа направляют понимание данных и помогают прийти к финальной рабочей концепции исследования.

Третья стратегия тематического анализа из всех перечисленных в большей степени интерпретативная, нежели описательная, и значение здесь имеет не только тот факт, что

тематическая сетка покрывает весь материал и передаст всё богатство содержания последнего, но и её эвристичность с точки зрения перехода к более широким выводам. Иначе говоря, исследователь переходит от описания тем к их интерпретации, формулирует обобщения, соотнося уже полученные результаты с исходными целями и задачами, при этом постоянно возвращаясь к исходным «сырым» данным для усовершенствования тем и проверки своих интерпретаций.

### Процедура тематического анализа

Этапы тематического анализа выглядят следующим образом (они сформулированы с опорой как на наш практический и педагогический опыт, так и анализ научной литературы с описанием процедуры метода (Braun, Clarke, 2006; Fereday, Muir-Cochrane, 2006; Joffe, 2012; Terry, Hayfield, Clarke, Braun, 2018)):

- 1) *первичный комментарий*: транскрипция, перечитывание данных, формулировка исходных предположений, наблюдений и идей, которые обязательно записываются;
- 2) *кодирование данных*: группировка отдельных фрагментов, перефразирование и краткое «суммирующее» обозначение содержания;
- 3) *объединение кодов в темы*: обобщение кодов в крупные смысловые кластеры, уточнение названий и определений каждой темы;
- 4) *обзор тем*: проверка соответствия тем ранее закодированным фрагментам и всем имеющимся данным, создание тематической «карты»;
- 5) *определение ключевых тем и их интерпретация*.

Подробное изложение процедуры — уникальная возможность разобраться изнутри, как технически работает качественный анализ. Для эмпирической иллюстрации обратимся к серии полуструктурированных интервью, посвященных исследованию представлений о лидерстве женщин-руководителей<sup>2</sup>. Целевая выборка исследования составила шесть женщин, занимающих руководящие позиции в организациях, чей опыт руководства и ведения бизнеса составляет от пяти до пятнадцати лет. В интервью респондентам предлагалось также ознакомиться с краткими описаниями классических стилей руководства, выделенных в исследованиях школы К. Левина (попустительским, демократическим и авторитарным), и соотнести с ними свой уникальный опыт управления. Длительность каждого интервью составила около часа.

#### 1. Первичный анализ данных

*«Авторитет нужен, но признание — это раболепие, любовь человеческая. Не думаю, что руководитель может этого требовать. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руководителей. И я прошла этот путь. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничивать такое. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются, как правило, непосредственные руководители, менеджеры низкого и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспечение устойчивости и роста компании. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом. Авторитет это или признание? Ни то, ни другое. Главное, чтобы руководитель выполнял свою*

2      Используются материалы дипломной работы М. Драчёвой (факультет психологии МГУ, 2010 г.)

*роль, функцию. А функция — чтобы компания выжила, процветала, а в трудных условиях сохранялась. Да, руководитель — это гарантия безопасности».*

В рассматриваемом отрывке респондент противопоставляет лидерство, авторитет и признание, причем последнее отождествляется с «идолопоклонством». По всей видимости, не «стяжание» любви и почтения является целью руководителя компании, а обеспечение её стабильного и успешного развития. Он принимает ответственность за бизнес и призван предоставить своим сотрудникам безопасность и стабильность. Мы наблюдаем расширение задач и полномочий лидера — не просто установить личные отношения в коллективе и решить стоящие на повестке дня задачи, но и сформировать базовое чувство безопасности. В дальнейшем мы увидим, что расширенное понимание лидерства в целом характерно для женщин-руководителей.

## 2. Кодирование данных

После ознакомления с текстами имеющиеся в распоряжении исследователя данные кодируются. Кодирование — это процесс организации данных по группам, или кодам, фиксирующим основное содержание текста. Коды сводят весь массив данных к смысловым единицам, которые на следующем этапе объединяются уже в более крупные категории — темы, поэтому тем в конечном счете оказывается всегда меньше, чем кодов. Важно, что один и тот же фрагмент текста может быть закодирован несколько раз, то есть разложен на различные содержательные элементы. Весь текст разбивается и кодируется «сплошняком» по строкам, предложениям или абзацам. Ключевые моменты выделяются цветными маркерами прямо в самом тексте или копируются в отдельные компьютерные файлы, разложенные по темам. Мы рекомендуем занести текст в таблицы такого формата (см. таблицу № 1).

Таблица № 1. Шаблон для кодирования данных

Исходный текст	Коды
...	

Выделяется два типа кодирования, которые совмещаются в исследовании.

1. *Индуктивное, или «направленное данными» (data-driven) кодирование.* Эти коды являются описательными или перефразирующими. Важно перепроверять более или менее чёткое соответствие сформулированных категорий реальным словам респондента и быть осторожным в своих интерпретациях, не искажая смысл сказанного и не подводя его под однозначные психологические объяснения. Такие ясные и метафоричные формулировки в интервью и фокус-группах попадают не столь часто, и мастерство анализа заключается в том, чтобы уметь выделить из самого запутанного текста суть и лаконично выразить её в кодах и категориях (см. таблицу № 2).

Таблица № 2. Пример индуктивного кодирования

Исходный текст (фрагмент из стенограммы интервью, разбитой по предложениям)	Коды (присваиваемые последовательно всем предложениям)
1. Авторитет нужен, но признание — это раболепие, любовь человеческая.	Разделение авторитета и признания Признание как любовь людей
2. Не думаю, что руководитель может этого требовать.	Разделение авторитета и признания
3. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руководителей.	Руководитель как кумир
4. И я прошла этот путь.	Опыт восприятия позиции лидера как кумира
5. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничивать такое.	Ограничение позиции лидера как кумира

6. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются — как правило, непосредственные руководители, менеджеры нижнего и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспечение устойчивости и роста компании.	Сотрудники, которыми руководит лидер Обдумывание сотрудниками лидера Процветание компании как приоритет
7. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом.	Процветание компании как приоритет
8. Авторитет это или признание?	Разграничение авторитета и признание
9. Ни то, ни другое.	Разграничение лидерства от авторитета и признания
10. Главное, чтобы руководитель выполнял свою роль, функцию.	Инструментальный стиль и функция лидерства
11. А функция — чтобы компания выжила, процветала, а в трудных условиях сохранялась.	Сохранение и процветание компании как инструментальная функция лидера
12. Да, руководитель — это гарантия безопасности.	Гарантия безопасности компании как инструментальная функция лидера

2. *Дедуктивное, или «направленное теорией» (theory-driven) кодирование.* В этом случае данные кодируются по уже заранее готовой категориальной схеме, составленной по итогам анализа научной литературы или предшествующих исследований по интересующей нас проблеме. Такой тип кодирования, задаваемый теоретическим каркасом исследования, прямо не следует за естественной речью респондента и не перефразирует его комментарии, а позволяет подводить их под соответствующие научные понятия. Исходя из социально-психологических концепций лидерства мы сформулировали следующий дедуктивный код — стиль лидерства (см. таблицу № 3). В предыдущей таблице предложения (10), (11) и (12) закодированы как «инструментальный стиль и функция лидерства» — этот код выведен из теории лидерства в психологии.

Таблица № 3. Пример дедуктивного кодирования

Название кода	Определение кода	Закодированный фрагмент интервью
Код 1. Эмоциональный стиль лидерства	Ориентирован на межличностные отношения	Многие продавцы и управляющие мне стали родные. Много что мы в жизни видели — операции, проблемы, разводы, свадьбы, дети, дни рождения, совместные поездки — все это было... я чувствую и вижу, что меня в коллективе уважают, ценят, любят, и, что для меня очень качественно, боятся меня огорчить.
Код 2. Инструментальный стиль лидерства	Ориентирован на решение конкретных задач	Я изначально всегда считаю, что все люди взрослые и пришли работать. Каждый должен делать дело на своем месте максимально хорошо. Это может не получаться, но желание работать в команде, и работать в коллективе, и работать на определенную цель — это очень важно ... я руководитель достаточно прямолинейный, я не люблю держать камень за пазухой, я иногда бываю резка. Но я сказала, высказала — и иду дальше.
Код 3. Транзакционный стиль лидерства	Ориентирован на взаимодействие между лидером и подчинёнными	С опытом я становлюсь мудрее, приобретаю навыки общения с людьми, в работе с людьми, конечно. Я очень ценю и когда бывают ситуации, вот раз — ситуация, а она такая уже была. Я прокручиваю и понимаю, что, значит, что-то не так сделала в той ситуации, раз она снова появилась.

### 3. Объединение кодов в темы

При поиске тем следует руководствоваться тремя основными правилами.

1. Определение темы — это принятие решения о том, что следует считать в тексте наиболее важным, ярким и содержательным, а что — второстепенным; критерии отбора фрагментов текста для создания тем и определения их как ключевых или второстепенных задаются конкретными целями и задачами исследования.

В проведённых интервью женщины-руководители часто рассказывают множество подробностей о своих родителях, детях, интересах и увлечениях, происшествий на работе и так далее, что, разумеется, можно косвенно связать с представлениями о лидерстве. Однако главное, на чём следует фокусировать внимание и выделять в транскриптах интервью — то, как респонденты описывают свой опыт управления компанией, оценивают самих себя в позиции лидера и свои взаимоотношения с окружающими людьми, какое место в их жизни занимает эта руководящая роль. Поиск тем направляется соответствующими вопросами из топик-гайда<sup>3</sup> интервью, но при этом здесь следует очень важно помнить следующее — второе — правило анализа.

2. Темы не должны копировать блоки и вопросы топик-гайда интервью или фокус-группы. Хорошие вопросы задают формат диалога и направляют дальнейшее кодирование и анализ, но наполняется он конкретным содержанием только в ответах и комментариях респондента. Формулировка тем — уточнённая, «ювелирная» работа над языком, которая позволяет представить материал в виде краткого и лаконичного «конспекта» его основных идей. Общий принцип — темы должны максимально полно отражать данные и вместе с тем быть содержательно наполненными, а не абстрактными.

Темы под ярлыками «лидерство», «успех» или «ценности» повторяют топик-гайд интервью и настолько размыты, что не дают никакой содержательной информации и едва ли схватывают смысл текста. Удачные примеры формулировок: «понимание себя как лидера», «дисбаланс между работой и личной жизнью», «ценность благополучия семьи».

3. Необходимо запомнить: повторение одного и того же кода или темы отнюдь не всегда является однозначным маркером его значимости. Иногда даже один «случайный» комментарий элегантно и точно выражает то, что другие респонденты не проговаривают — они могут воспринимать некоторые вещи как сами-собой-разумеющиеся или же просто не подобрать удачной и адекватной формулировки для своей мысли. Как выразительно пишет К. Гиртц, «обобщения, которых удастся достичь, проистекают из тонкостей в различиях, а не из размаха абстракций» (Гиртц, 1997, с. 34). Столь закрученная метафора знаменитого антрополога полезна для начинающих качественных исследователей.

Разбираемый нами выше фрагмент отличается от других интервью (см. таблицу № 4). Если респонденты считают, что лидерство составляют признание, авторитет и власть, а также общие взгляды, цели и направление движения, то в нашем случае респондентка, хотя она и отмечает важность авторитетности лидера, называет признание «раболепием» и преклонением перед «кумирами», почти что идолопоклонством. Для неё эти аспекты не столь значимы; ключевой механизм лидерства — это обеспечение психологической безопасности компании и сотрудников. Другие респондентки также говорили об ответственности, необходимости отвечать за свои ошибки и промахи, но никто из них не сформулировал этот момент столь психологически точно. Впоследствии тема безопасности позволит нам сформулировать интересные интерпретации специфики лидерства у женщин-руководителей.

Поспешим успокоить читателя: в практических исследованиях такая кропотливая и, вне сомнения, занимающая явно очень много времени процедура кодирования и выделения основных тем по всем анализируемым текстам в строгой последовательности отдельных высказываний респондента, опускается и сворачивается; опытный исследователь сразу же выделяет ключевые коды и темы не в каждом отдельном интервью, а по всем имеющимся данным одновременно. Столь подробно процедура прописывается с целью обучения. По мере приобретения опыта описание процедуры служит скорее для справки.

<sup>3</sup> Топик-гайд (от англ. *topic guide*) — своего рода «стратегический» план проведения интервью (фокус-группы). Представляет собой перечень тем или блоков вопросов, которые предполагается обсудить в ходе интервью (фокус-группы). *Прим. ред.*



Таблица № 4. Пример объединения кодов в темы

Исходный текст	Коды	Темы
1. Авторитет нужен, но признание... это раболепие, любовь человеческая.	Разделение авторитета и признания Признание как любовь людей	
2. Не думаю, что руководитель может этого требовать.	Разделение авторитета и признания	
3. Не думаю, что люди за этим идут, хотя молодые люди склонны создавать себе кумиров из руководителей.	Руководитель как кумир	
4. И я прошла этот путь.	Опыт восприятия позиции лидера как кумира	Разграничение лидерства от авторитета и признания как «создания кумира»*
5. Именно пройдя этот путь, я склонна ограничивать такое.	Ограничение позиции лидера как кумира	
6. Самое главное в руководителе — это то, чтобы те сотрудники, которые задумываются о том, кто ими руководит — а они все об этом задумываются — как правило, непосредственные руководители, менеджеры низкого и среднего звена, о них они чаще всего задумываются, самое главное — обеспечение устойчивости и роста компании.	Сотрудники, которыми руководит лидер Обдумывание сотрудниками лидера Процветание компании как приоритет	Рефлексия подчинёнными действий и позиции их руководителя  Безопасность компании и подчинённых (психологическая безопасность) как инструментальная функция руководителя
7. Роста доходов, стабильности, работы компании в целом.	Процветание компании как приоритет	
8. Авторитет это или признание?	Разграничение авторитета и признания	Три темы можно объединить:
9. Ни то, ни другое.	Разграничение лидерства от авторитета и признания	
10. Главное, чтобы руководитель выполнял свою роль, функцию.	Инструментальный стиль и функция лидерства	Лидерство как ответственность за компанию
11. А функция — чтобы компания выжила, процветала, а в трудных условиях сохранялась.	Сохранение и процветание компании как инструментальная функция лидера	
12. Да, руководитель — это гарантия безопасности.	Гарантия безопасности компании как инструментальная функция лидера	

**Примечание.** \* — иногда в качестве ярлыка заимствуются или компилируются фразы респондента, если они достаточно точно выражают содержание темы.

#### 4. Обзор тем

По результатам предыдущего этапа у нас имеется набор тем, которые объединяют более мелкие закодированные фрагменты текста. Теперь следует уточнить эти темы: одни следует отбросить из-за того, что они объединяют противоречивые данные или, напротив, слишком «оторваны» от данных и не находят подтверждения в конкретных фактах; очень близкие и тесно перекликающиеся друг с другом темы можно смело объединить, а другие, наоборот, дифференцировать и точнее прописать их различия. Удачные темы отличает внутренняя согласованность, однородность и целостность.

На этом этапе можно посоветовать три правила работы:

- 1) проверить, соответствуют ли выделенные темы закодированным фрагментам текста и формируют ли они внутренне связные и логичные смысловые паттерны;
- 2) проверить, охватывают ли темы основное содержание материала в целом;
- 3) после того, как собран и проверен кластер тем, следует определить, какие из них являются ключевыми, а какие — второстепенными, и лучше всего получится сделать это в

наглядной форме — представить результаты анализа в таблицах, блок-схемах или, скажем, семантических сетях.

Продолжим анализ интервью. Ввиду ограниченного объёма настоящей статьи нет возможности представить все стенограммы, полученные коды и таблицами с темами, и по этой причине позволим себе сделать известный «скачок» в анализе и представить готовый, несколько раз соотнесённый и проверенный с исходными данными список ключевых и второстепенных тем.

Темы, получаемые в результате сопоставления, объединения кодов, сливаются в более крупные семантические единицы. Их названия полностью не следуют вопросам топик-гайда интервью, а отражают содержательные компоненты, из которых складывается представление о лидерстве. Число ключевых тем обычно не превышает пяти-семи. Обратите внимание также на объединение дедуктивного (введение теоретического понятия ситуативного характера лидерства) и индуктивного подходов в формировании как второстепенных, так и ключевых тем (понятия наполняются конкретным содержанием из данных).

**Ранний опыт проявления лидерских способностей.** Женщины-руководители, по их воспоминаниям, выросли в дружных и благополучных семьях, и выражают благодарность своим родителям за помощь и поддержку. В школе они весьма серьезно относились к учёбе, активно участвовали в общественной жизни. Когда наступила перестройка, а затем — распад СССР, им пришлось начать работать и самостоятельно строить бизнес.

Как призналась одна из респонденток, *«преодолевая страх перед бездельем и нищетой, я стремилась взять на себя большой объём работы вне зависимости от того, как он оплачивается, с надеждой на перспективу». «Я в бизнес пришла от безысходности, потому что надо было зарабатывать. Просто надо было выживать. Ты не думал, чем тебе заниматься. Тебе говорили, вот надо — этим».*

Несмотря на то, что профессиональный путь у всех шести женщин складывался по-разному, жизненный опыт преодоления трудностей и препятствий дал им возможность раскрыть свой лидерский потенциал.

**Ситуативный характер лидерства.** Женщины-руководители оценивают свой личный опыт исходя из представлений о лидере как об уверенной и доминантной фигуре, а при ознакомлении в ходе интервью с типологией лидерских стилей К. Левина почти все характеризуют индивидуальные стратегии управления как авторитарные. Однако тематический анализ заставляет иначе взглянуть на «авторитарность» (Табл. 5).

Таблица № 5. Пример обзора основных тем исследования

Ранний опыт проявления лидерских способностей	Доверительные отношения с одним из родителей (отцом) Задатки лидерства и позиции в школе
Ситуативный характер лидерства	Способность справиться с жизненными трудностями Эмоционально-личностные отношения с сотрудниками Соответствие социальным ожиданиям сильного лидера Лидерство — ответственность за компанию и сотрудников
Дисбаланс между работой и личной жизнью	Успех как внутренняя гармония с собой Личный успех как успех бизнеса Ценность благополучия и здоровья семьи

При требовательном отношении к себе и окружающим респонденты отмечают, что каждый сотрудник *«пропускается через себя»*. *«Продавцы и управляющие мне стали родные. Много что мы в жизни видели — операции, проблемы, разводы, свадьбы, дети, дни рождения,*

совместные поездки — всё это было». Либо формируется «личная привязанность», либо «никаких отношений, просто человек какой-то функционал выполняет». Не всегда удается соответствовать ожиданиям и всё время оставаться властной: «Руководитель должен быть с холодной головой. Тут у меня есть плохое качество, мне всех жалко».

Интересно, что одни респонденты уверенно оценивают личные лидерские качества («У акционера была такая фраза: этим должна заняться ты, потому что дверь закроют — ты войдешь в окно»), а другие не считают себя лидером по натуре, а должны выполнять эту функцию в силу обстоятельств: «Я — не лидер, а одиночка. Меня все пытаются поставить на место лидера. Я на том месте, на котором нужна». Даже высказывается мнение, что лидерство не имеет значения, главное — результат, успех: «ты с сотрудниками в одной упряжке. Там, где ты с ними практически на равных, столько же работаешь, как они, о лидерстве не думаешь». Лидерство — это принятие ответственности за сотрудников и развитие бизнеса: «лидерство есть ответственность в том, что касается работы — с сотрудниками в команде».

Формирование атмосферы доверия и уважения в компании называется одной из важнейших задач руководителя. Такое впечатление, что лидерский стиль у женщин-руководителей авторитарен больше «внешне», на словах. Не скрывается ли за такой вербальной категоричностью самооценки стремление защититься от «мягкости»? Ведь в интервью стиль лидерства описывается как весьма гибкий. Он опирается на совместные действия лидера и его подчиненных, поиск компромиссов и «вдохновляющих» решений. Важно не то, какими психологическими качествами располагает женщина-руководитель, когда она делает свои первые шаги в бизнесе, а насколько она готова изменяться в процессе становления собственного проекта («Иногда отпускаешь, чтобы ситуация разрешилась, иногда жестко контролируешь, чтобы всё произошло как надо и в короткие сроки, иногда требуешь — придумайте своё решение, это демократическая модель»).

**Дисбаланс между работой и личной жизнью.** Успех, в восприятии респондентов, — это душевная гармония: «Тогда, раньше, для меня успех был — добиться статуса. Сейчас я понимаю, успех — главное — жить в гармонии с собой». Личный успех часто неотделим от успеха компании: «для нас успехи клиентов — тоже наши успехи». Предсказуемо, что все женщины-руководители разрываются между работой и семьей: «В семье принудительно все оставшееся время — каждую минуту, если я не здесь, я в семье». Здоровье и благополучие семьи считается безусловной ценностью («Мне хочется быть служанкой своих детей. Не в смысле пирожки приносить, а быть с ними, жить их жизнью, потому что они многого не получили, когда были маленькими»), при этом жизнь невозможно представить без работы: «В рабочем кресле я на месте. В остальных местах чего-то не хватает». Обе сферы жизни пока никак не удается совместить!

## 5. Определение ключевых тем и их интерпретация

На этом этапе анализа продолжается дополнение и уточнение набора выделенных тем до того момента, пока каждая из них не станет связной и максимально убедительной. В отличие от предыдущих этапов работы придется не просто перефразировать высказывания респондентов и пересказать их в сжатой форме, но добаться до самой сущности текста и постараться выявить его ключевые темы, «лейтмотив», усмотреть в разрозненных данных объединяющую их в целостное повествование логическую нить.

## Выводы

### 1. Представления о женском лидерстве в ситуации социальных изменений

В рассматриваемом исследовании лидерства главной темой, «красной нитью» проходящей через все интервью, становится тема стиля «женского» лидерства. Все респонденты, описывая отношения с коллективом, прибегают к метафоре «большой семьи». Такая идея удачно сформулирована в проанализированном фрагменте интервью: функция лидера — это обеспечение безопасности компании и её сотрудников.

Выраженное отношение к компании как к своей семье объединяет инструментальное и эмоциональное понимания лидерства. Женщины-руководители пытаются совместить жёсткий, соответствующий классическим «мужским» стереотипам стиль лидерства, с более эмоциональным и мягким, и обращаются к стратегии ситуативного лидерства. Очевидно, такой «женский менеджмент» имеет истоки в патриархальных традициях управления домом и семьей и позволяет выработать стиль управления, который ориентируется на творческое изменение стереотипных представлений о женском поведении, считавшихся ранее недопустимыми в руководстве. В актуальной ситуации социально-экономической неопределённости российского общества многие женщины вынуждены осваивать «мужские» роли лидера и исполнять традиционно ожидаемые от них роли супруги, матери и «хранительницы очага», объединяя их на практике управления большими компаниями.

### 2. Перспективы использования метода тематического анализа в психологии

На примере качественного исследования гендерной детерминации представлений о лидерстве продемонстрирована процедура тематического анализа. Метод тематического анализа является эвристичным с точки зрения научных и практических задач современных психологических исследований.

Кажущаяся простота метода не должна обольщать исследователя: несмотря на то, что тематический анализ лишен чёткой эпистемологической платформы и представляется универсальным в применении, такая «свобода действий» перекладывает ответственность за концептуализацию данных на исследователя, который не может ограничиться простым описанием и перечислением тем. Отсутствие внятной теоретической основы этого метода приводит к тому, что исследователь должен самостоятельно задать рамки своего анализа и тем самым найти свежие, новаторские и интересные интерпретации. Вот ещё один риск — увлечься дедуктивной стратегией кодирования и свести данные к абстрактным и «сухим» категориям, сформулированным на основе существующей литературы и теорий, потерять реальный контекст высказываний респондента и упустить значимые детали.

Тематический анализ — это базовый метод качественного анализа. Он универсален, прост и удобен в использовании, его усвоение не отнимет много времени. Тематический анализ позволяет раскрыть содержание данных. Его процедура состоит из определения тем и их интерпретации; используются как дедуктивный, так и индуктивный подходы к формулированию тем. Таким образом, метод тематического анализа объединяет понимание теоретической логики психологического исследования и практическое умение творчески классифицировать и интерпретировать данные.

## Литература

- Андреева, Г. М. (2011). Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций. *Социальная психология и общество*, 4, 5–14.
- Базаров, Т. Ю. (2014). *Психология управления персоналом: теория и практика*. М.: Юрайт.
- Бендас, Т. В., Петрушихина, Е. Б. (2015). Проблемы гендерной психологии лидерства: новый этап развития. *Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование»*, 1, 134–142.
- Бусыгина, Н. П. (2015). *Качественные и количественные методы исследований в психологии*. М.: Юрайт.
- Бусыгина, Н. П. (2017). Ракурсы интерпретации в качественных исследованиях. *Вопросы психологии*, 2, 1–13.
- Гиртц, К. (2006). «Насыщенное описание»: в поисках интерпретативной теории культуры. В сб.: Л. А. Мостова (ред.). *Антология исследований культуры: интерпретации культуры (171–200)*. СПб.: СПбГУ.
- Занковский, А.Н. (2000). *Организационная психология*. М.: Флинта, МПСИ.
- Квале, С. (2009). *Исследовательское интервью*. М.: Смысл.
- Книппенберг ван, Д., Хогг, М.А. (ред.). (2012). *Лидерство и власть: процессы идентичности в группах и организациях*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Кричевский, Р. Л. (2007). *Психология лидерства*. М.: Статут.
- Левин, К. (2019). *Теория поля в социальных науках*. М.: Академический проект.
- Леонова, А. Б. (ред.). (2014). *Организационная психология*. М.: Инфра-М.
- Сорина, Г. В. (2006). *Основы принятых решений*. М.: Экономистъ.
- Хорошилов, Д. А., Мельникова, О. Т. (2018) Качественный анализ в психологии — наука или искусство? *Вопросы психологии*, 2, 1–10.
- Фрейд, З. (2016). *Психология масс и анализ человеческого «Я»*. СПб.: Азбука.
- Шекшня, С. В., Загиева, В., Улановский, А. М. (2019). *Руководители-чемпионы: практики атлетического лидерства*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Bion, W. R. (2013). *Experiences in groups and other papers*. L.: Routledge.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3, 77–101.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded theory*. L.: Sage.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The descriptive phenomenological psychological method. In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology (176–192)*. L.: Sage.
- Joffe, H. (2012). Thematic analysis. In D. Harper, A. R. Thompson (Eds.). *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy (209–223)*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., Braun, V. (2017). In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology (17–37)*. L.: Sage.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Journal of Nursing & Health Sciences*, 15, 398–405.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: Open University Press.

Поступила 17.04.2020



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Thematic analysis method in the study of ideas about women's leadership

**Dmitry KHOROSHILOV**

**Olga MELNIKOVA**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose* is to study the research potential of one of the main qualitative data analysis methods in modern psychology — thematic analysis (using the research example of the representations about female leadership). *Approach.* The research was carried out in the framework of a qualitative methodology. Data collection method is semi-structured interview; data analysis method is thematic analysis. The purposive sample of the research is 6 women holding leadership positions in organizations whose business leadership experience ranged from 5 to 15 years. Theoretical foundations of the research: the concepts of leadership styles (K. Lewin) and leadership in a situation of radical social changes (G. Andreeva). *Findings.* The methodological result is that the thematic analysis is a heuristic strategy for psychological research; the empirical result consists in studying the ideas of women leaders about leadership and formulating a hypothesis on the gender determination of the role repertoire of a leader in a situation of radical social transformations in Russian society. *Implications for practice.* Thematic analysis is the basic method of qualitative analysis. It is convenient in terms of studying the procedure and is universal in practical application. Thematic analysis reveals the semantic content of the data. Its procedure consists of definition of codes, topics and their interpretation; both deductive and inductive approaches to the formulation of topics are used. *Value of the results.* The results are formulated based on the results of an original author's research can be used both in a purely methodology and in the continuation of an empirical psychological study of the gender determination of leadership in conditions of social change.

**Keywords:** qualitative research methods, thematic analysis, leadership, women's leadership.

### References

- Andreeva, G. M. (2011). Rolevoj repertuar rukovoditelja v uslovijah social'nyh transformacij [Manager's role-repertoire in conditions of social transformations]. *Social Psychology and Society*, 4, 5–14.
- Bazarov, T. Yu. (2014). *Psihologija upravljenja personalom: teorija i praktika* [Psychology of management: theory and practice]. M.: Jurajt.
- Bendas, T. V., Petrushihina, E. B. (2015). Problemy gendernoj psihologii liderstva: novyj jetap razvitija [Problems of gender leadership psychology: new stage of the development]. *Vestnik RGGU. «Psychology. Pedagogics. Education»*, 1, 134–142.
- Bion, W. R. (2013). *Experiences in groups and other papers*. L.: Routledge.

- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3, 77–101.
- Busygina, N. P. (2017). Rakursy interpretacii v kachestvennyh issledovanijah [Interpretation in qualitative research]. *The Issues Relevant to Psychology*, 2, 1–13.
- Busygina, N.P. (2015). *Kachestvennye i kolichestvennye metody issledovanij v psihologii* [Qualitative and quantitative research methods in psychology]. M.: Yurajt.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded theory*. L.: Sage.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1–11.
- Freud, S. (2016). *Psihologija mass i analiz chelovecheskogo «Ja»* [Group psychology and the analysis of the Ego]. SPb.: Azbuka.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The descriptive phenomenological psychological method. In: C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (176–192). L.: Sage.
- Girtc, K. (2006). «Nasyshhenoe opisanie»: v poiskah interpretativnoj teorii kul'tury [«Thick descriptions»: search of the interpretative cultural theory]. In: L. A. Mostova (ed.). *Antologija issledovanij kul'tury: interpretacii kul'tury* [Cultural studies anthology: interpretations of culture] (171–200). SPb.: SPbGU.
- Joffe, H. (2012). Thematic analysis. In D. Harper, A.R. Thompson (eds.). *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy* (209 –223). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Khoroshilov, D. A., Melnikova, O. T. (2018). Kachestvennyj analiz v psihologii — nauka ili iskusstvo? [Qualitative analysis in psychology — is it art or science?]. *The Issues Relevant to Psychology*, 2, 1–10.
- Knippenberg van, D., Hogg, M. A. (Eds.). (2012). *Liderstvo i vlast': processy identichnosti v gruppah i organizacijah* [Leadership and power: identity processes in groups and organizations]. Har'kov: Gumanitarnyj centr.
- Krichevskij, R. L. (2007). *Psihologija liderstva* [Psychology of leadership]. M.: Statut.
- Kvale, S. (2009). *Issledovatel'skoe interv'ju* [Research interview]. M.: Smysl.
- Leonova, A. B. (Ed.). (2014). *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology]. M.: Infra-M.
- Lewin, K. (2019). *Teorija polja v social'nyh naukah* [Field theory in social sciences]. M.: Akademicheskij proekt.
- Shekshnja, S. V., Zagieva, V., Ulanovskij, A. M. (2019). *Rukovoditeli-chempiony: praktiki atleticheskogo liderstva* [Athletic CEOs: leadership in turbulent times]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Sorina, G. V. (2006). *Osnovy prinjatij reshenij* [Decision making framework]. M.: Jekonomist.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., Braun, V. (2017). In C. Willig, W. Stainton-Rogers W. (Eds). *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (17–37). L.: Sage.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Journal of Nursing & Health Sciences*, 15, 398–405.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: Open University Press.
- Zankovskij, A. N. (2000). *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology]. M.: Flinta, MPSI.

Received 17.04.20202