

## ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## Факторы формирования и роль совместной идентичности в работе проектных команд

Васильев Ф.В.<sup>1</sup>, Васильева Е.Д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Целью данного исследования было выявление факторов формирования совместной идентичности участников проектных команд и воспринимаемой роли совместной идентичности в работе проектной команды. Метод исследования — тематический анализ полуструктурированных интервью. Выборку исследования ( $n = 15$ ) составили сотрудники российских компаний, которые на момент проведения исследования были вовлечены или закончили работу в проектной команде. В результате исследования было выделено 11 факторов: понятные цели и задачи проекта, важность проекта для всей организации, нестандартность целей и задач проекта, материальные выгоды от участия в проекте, интерес к теме проекта, возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного роста, результаты проекта важны для дальнейшей работы, регулярные встречи проектной команды, видимый результат деятельности всей команды, видимый результат каждого члена команды, персональное чувство ответственности. Также было выявлено смешанное отношение к роли совместной идентичности в командах. Часть респондентов отметили, что совместная идентичность помогала в работе, но часть респондентов отмечали, что совместная идентичность может мешать функционированию команды или не имеет никакого эффекта. Ценность данного исследования заключается в том, что предыдущие исследования совместной идентичности в проектных командах в основном проводились с организационной точки зрения. Данное исследование помогло добавить и психологические аспекты по данной теме. Также нам удалось детализировать существующие факторы (задачи проекта, контекст, состав команды и время), которые влияют на совместную идентичность, и выделить новые факторы, которые не укладывались в эту классификацию. На основе полученных результатов мы смогли сделать следующие выводы:

— совместная идентичность проектной команды обладает специфической основой для идентификации, связанной с решаемой в рамках проекта задачей. Кроме организационных факторов именно воспринимаемая ценность проекта определяет идентификацию человека с командой;

— формирование совместной идентичности проектной команды происходит благодаря возможности реализовать индивидуальные потребности каждого из ее членов, структуре коммуникации и организации работы над проектом, а также характеристикам задачи, решаемой в рамках проекта;

— за счет важности задачи проекта на первый план выходит именно когнитивный аспект идентичности, нежели аффективный или поведенческий компонент идентичности.

**Ключевые слова:** проектные команды, совместная идентичность, качественное исследование, идентичность, проектный менеджмент, проекты

## Введение

Временные или проектные команды — это основной способ решения задач в современных компаниях. Современный постоянно меняющийся мир требует гибких подходов и быстрых решений. Это подтверждают данные различных исследований. Например, все большее количество задач в компаниях решается именно через проектные команды [Vitta, 2022]. Таким образом, и в научной сфере проектные команды должны изучаться так же интенсивно, как и традиционные команды.

Такая организация работы имеет ряд преимуществ. Исследования показывают, что, во-первых, проектные команды помогают аккумулировать и использовать имеющиеся в компании опыт и навыки для генерации результатов [Anantatmula, 2016]. Во-вторых, проектные команды могут выступать как «генераторы обучения», совмещая опыт разных частей компании [Sense, 2003]. В-третьих, в некоторых индустриях, например в фармацевтической, проектные команды могут способствовать ускорению процессов, создавать коллаборации и практику обмена знаниями [Zeller, 2002]. В-четвертых, проектные команды могут стать медиатором, который позволяет объединить различные характеристики компании воедино: организационную структуру, культуру и систему производительности [Anantatmula, 2016].

Однако, несмотря на широкое внедрение проектных команд и на их многочисленные преимущества, проектные команды как предмет изучения и совместная идентичность в проектных командах остаются менее изученными, чем традиционные статичные команды и рабочие группы. Процесс формирования совместной идентичности в проектных командах, какие факторы на нее влияют и какова ее роль в контексте проектных команд остаются достаточно неизученным полем.

### *Совместная идентичность в командах*

Изучение совместной идентичности в организационном контексте основывается на теории социальной идентичности Тэшфела и Тернера. Авторы определяют социальную идентичность как часть «Я-концепции» индивида, которая возникает из осознания своего членства в социальной группе (или группах) вместе с ценностным и эмоциональным значением, придаваемым этому членству [Tajfel, Turner, 2004]. Исследователи по-разному уточняли, чем является социальная идентичность именно в организационном контексте. Некоторые исследователи определяют организационную идентичность как этап идентификации, который

предполагает ощущение и переживание индивидом принадлежности к группе [Сидоренков и др., 2020]. Эта идентичность может функционировать на разных уровнях (например, на уровне неформальной подгруппы в организации, малой группы, структурного подразделения или всей организации в целом). На всех этих уровнях идентичность имеет три компонента — когнитивный (знание о принадлежности к группе, и в чем оно заключается), аффективный (эмоциональная оценка принадлежности к группе) и поведенческий (готовность действовать определенным образом и поддерживать свою группу своей активностью) [Сидоренков и др., 2020]. Также стоит отметить, что идентичность может быть выражена по-разному на всех этих уровнях и иметь разную выраженность каждого из компонентов.

В то же время некоторые исследователи выделяют другие основы идентификации в рабочем контексте, определяя организационную идентичность как набор ценностей и практик, центральных для самовосприятия членов организации [Gioia et al., 2013]. Таким образом, подходы к определению совместной идентичности в организационном контексте отличаются. Некоторые исследователи видят центральной идею ощущения себя как части группы, для других же центральными аспектами становятся наличие общих ценностей или рабочих практик. В данном исследовании мы используем определение совместной идентичности, предложенное М. Хогг, где совместная идентичность — это психологическое состояние, при котором люди испытывают чувство принадлежности к группе и признают себя ее частью [Hogg, Rinella, 2018].

### *Роль совместной идентичности в деятельности команд*

Также исследователи уделяют много внимания тому, какова роль совместной идентичности в командах. Один из наиболее подробных обзоров на эту тему собрал в своей книге А. Хеслам [Haslam, 2004]. В своей книге он описал последствия влияния совместной идентичности на команды. Он группирует их в четыре категории: мотивация и вовлечение, соблюдение норм группы, коммуникация и управление информацией, работа со стрессом.

Мотивация и вовлечение. При наличии актуализированной совместной идентичности у человека мотивация самопродвижения заменяется на мотивацию продвижения группы, поддержания отношений в группе, уважение к группе и повышается мотивация к достижению целей группы

[Bagozzi, 2000]. Это позволяет группе работать эффективнее. Работа в группе должна быть мотивирована не индивидуальными потребностями членов группы, а групповыми, а они базируются на совместной идентичности, что позитивно сказывается на вовлеченности участников группы [Lebmke, Wilson, 1998]. Было показано, что в условиях распределенных команд совместная идентичность ведет к улучшению вовлечения, интеграции и результативности работы команды [Hawkins et al., 2023].

Далее, совместная идентичность также положительно влияет на соблюдение норм группы и желание человека работать в соответствии с ними, на выполнение дополнительных задач и обязательств, на лояльность группе [Smith et al., 2003; Tyler, Blader, 2000]. Кроме этого, совместная идентичность в условиях распределенных команд улучшает координацию в процессе работы и повышает мотивацию брать более амбициозные и крупные проекты [Bos et al., 2010].

В-третьих, коммуникация и управление информацией. Совместная идентичность улучшает коммуникацию, так как она способствует процессу обмена информацией [Greenway et al., 2015]. Наличие совместной идентичности создает мотивацию у членов группы для обмена информацией. Постоянный обмен информацией способствует созданию общих когнитивных фреймов, что делает коммуникацию эффективной и взаимовыгодной [Postmes, 2003; Postmes et al., 2005]. Выраженность совместной идентичности влияет на коммуникацию в организациях, что позволяет решать следующие задачи: одни члены группы могут осуществлять влияние на других членов группы; уменьшать неопределенность для говорящего или для адресата сообщения; получать или предоставлять обратную связь; координировать групповую работу; реализовать потребность в присоединении [Mitchell et al., 1988]. Также совместная идентичность ведет к снижению конфликтности в команде [Mortensen, Hinds, 2001].

В-четвертых, работа со стрессом. Совместная идентичность позволяет изменить восприятие источника стресса: человек видит его не как угрозу лично для себя, а как угрозу для всей группы в целом [Haslam et al., 2006]. Совместная идентичность увеличивает мотивацию человека помочь другому члену группы в стрессовой ситуации [Hopkins, 1997]. Совместная идентичность позволяет фундаментально трансформировать природу стресса, например, превратить дистресс в эустресс [Suedfeld, 1997]. Отдельно стоит отметить, что не-

давнее мета-исследование показало, что наличие совместной идентичности является предиктором психологического благополучия членов команды [Greco et al, 2022].

### *Совместная идентичность и проектные команды*

По своим характеристикам проектные команды отличаются от традиционных команд, поэтому необходимо отдельно определить именно их. Проектная команда обычно описывается как временная организация с уникальным содержанием и сферой ответственности, которая создана для помощи в реализации стратегии и/или достижения целей компании [Pavez et al., 2022]. Другие исследователи определяют проектную команду как команду людей, взаимозависимых друг от друга, которые интегрированы в более широкий организационный контекст, и они управляют своими взаимоотношениями не в рамках существующих организационных границ, а через них [Chiochio, 2015; Liang et al., 2010]. Таким образом, можно выделить ключевые характеристики проектной команды: она всегда временная и создается под конкретные задачи. Более того, стоит отметить, что зачастую такие команды собираются из представителей разных отделов/подразделений организации, то есть их участники собираются из разных частей организации, а иногда и из нескольких организаций, чтобы решить эту конкретную задачу. Также важно, что работа над проектом редко является единственной областью занятости участников, это, как правило, дополнение к основной деятельности. Эти характеристики проектной команды создают уникальный контекст, который может накладывать свой отпечаток на формирование и функционирование совместной идентичности в проектных командах.

Что касается совместной идентичности в контексте проектных команд, то некоторые исследователи определяют ее как набор черт организации, которые члены проектной команды видят как центральные для определения своей команды и которые отличают ее от других проектных команд [Albert, Whetten, 1985]. Иногда она определяется как ценности и рабочие практики, которые становятся центральными для идентификации членов команды и отличают их от других команд в организации [Walker et al., 2015]. Таким образом, разные определения подчеркивают разные аспекты деятельности команды. Для проведения данного исследования мы будем понимать совместную идентичность проектной команды как чувство

принадлежности к проектной команде, основанное на решении определенной задачи, наборе ценностей, черт и рабочих практик, отличающих эту команду от других частей организации.

Более того, проектная команда может быть создана из членов не одной организации, но нескольких. В таком контексте участники команд также задаются вопросами «кто мы?», «чего мы хотим добиться?», «что в нас уникального?», «чем мы отличаемся от остальных и чем мы схожи?» [Hietajärvi, Aaltonen, 2018]. Предыдущие исследования показывают, что формирование совместной идентичности проектной команды может значительно отличаться от статичных рабочих коллективов. Например, было показано, что совместная идентичность проектной команды изоморфна по отношению к организационной идентичности, то есть перенимает ее основные смыслообразующие характеристики, в том случае, если члены проектной команды подчеркивают значимые аспекты идентичности более высокого уровня (организационной), сохраняют свои роли и коммуникативную и организационную структуру [Annosi et al., 2017].

Предыдущие исследования выделяют четыре группы факторов, влияющих на формирование совместной идентичности проектной команды — время, состав команды, задача и контекст. Первая группа факторов связана со временем функционирования проектной команды. С одной стороны, исследователи считают, что временные рамки негативно сказываются на становлении совместной идентичности. Поскольку проектные команды формируются на время для решения определенной задачи, члены команды не успевают пройти все стадии формирования групповой идентичности [Saunders, Ahuja, 2006], что имеет негативные последствия для проектной команды. Другие исследователи считают, что временный характер команды не препятствует формированию совместной идентичности [Hietajärvi, Aaltonen, 2018]. Таким образом, по результатам имеющихся исследований единого понимания влияния фактора времени на формирование групповой идентичности нет.

Вторая группа факторов, на которую указывают исследователи — это состав команды. При создании проектной команды особое внимание уделяется отбору людей со схожим мировоззрением, которое позволит члену команды работать в рамках принципов и ценностей проекта. Например, Джонс и Лихтенштейн в своей работе указывают, что четкое понимание критериев отбора в команду

значительно снижало уровни неопределенности у членов команды и способствовало формированию доверия [Jones, Lichtenstein, 2008]. Понимание, что люди оказываются в проектной команде в результате отбора, позволяет создать «мгновенное доверие» (swift trust), то есть члены проектной команды начинают доверять друг другу фактически «вслепую» [Meyerson et al., 1996].

Третий фактор, который влияет на формирование совместной идентичности проектной команды, — это задача. В связи с тем, что команды собираются для решения конкретной задачи, именно она является ключевым объединяющим фактором [Bakker, 2010]. Для достижения этого эффекта команда должна иметь четкое видение проекта, его цель и ключевые ожидаемые результаты проекта. Отдельно отмечают, что привлечение членов команды в процесс формулирования видения, цели и ключевых ожидаемых результатов также положительно сказывается на включенности членов команды [Hietajärvi, Aaltonen, 2018].

Четвертый фактор — это контекст [Grabher, 2004; Bakker, 2010]. Первый аспект контекста, который обычно обсуждается, — это необходимость одновременного существования более одной идентичности у членов команд: одна идентичность основной организации, а вторая — проектной команды. Порой это приводит к тому, что сотрудники во время работы над проектом «отдаляются» от идентичности основной организации и испытывают затруднения после завершения проекта [Bresnen et al., 2004]. Второй аспект контекста, который часто анализируется, — это роли члена команды в основной организации и в проектной команде. Необходимость совмещать несколько ролей в различных контекстах может вызвать напряжение и проблемы в работе [Hietajärvi, Aaltonen, 2018]. И третий аспект контекста — это формальные рабочие практики и процедуры. Сюда может входить, например, размещение проектной команды в одном физическом пространстве, которое позволяет улучшить работу в команде [Webber, 2011]. Также сюда входят такие формальные и неформальные рутинные практики, как еженедельные встречи, которые помогают построению совместной идентичности [Thatcher, Zhu, 2006].

Обзор литературы, посвященной изучению совместной идентичности проектных команд, показал несколько важных направлений дальнейшего исследования этой темы. Во-первых, в работах авторов, занимающихся этой темой, преимущественно используется методология изучения кейсов, вследствие чего полученные результаты спец-

**Таблица 1***Характеристики проектов, которые представлены в исследовании*

Индустрии, в рамках которых реализовывались проекты	Банки и финансы	1
	IT	2
	HR и обучение	4
	Консалтинг	2
	Организация мероприятий	1
	Фармацевтика/медицина	2
	Металлургия	1
	Научные исследования	2
Количество людей в команде	От 5 до 50	
Тип команды	Распределенные	11
	Очные	2
	Гибридные	2
Статус проектов	Завершенные	10
	Длящиеся проекты	5
Время реализации проекта	От 2 месяцев до 2,5 лет	
Количество организаций в проекте	От 1 до 5	
Результат проекта	Успешные проекты	13
	Провальные проекты (не реализованы вовсе или частично реализованы)	2

ифичны для изучаемого контекста. Во-вторых, выявленные на данный момент факторы формирования совместной идентичности в проектных командах изучены не с психологической, а больше с организационной точки зрения. В-третьих, роль совместной идентичности в проектных командах на данный момент практически не изучена.

Таким образом, обзор литературы показывает, что существует несколько вопросов, которые на данный момент требуют дополнительных исследований. Во-первых, в литературе присутствует противоречие в определении совместной идентичности проектной команды. Как показали предыдущие исследования, вопрос основы для идентификации членов проектной команды остается открытым [van Dick et al., 2018]. Во-вторых, как специфика организации проектной команды — временный характер, разный функционал и опыт членов команды, объединение вокруг отдельной рабочей задачи — отражаются на формировании идентичности проектной команды. В-третьих, сохраняются ли позитивные последствия совместной идентичности, описанные для статичных, традиционных команд, в проектных командах.

### *Настоящее исследование*

Настоящее исследование ставит своей целью расширить понимание функционирования совместной идентичности в проектных командах, факторы ее формирования и ее эффекты на деятельность проектных команд. В связи с этим мы ставим два исследовательских вопроса:

ИВ1: что помогает формированию совместной идентичности проектной команды?

ИВ2: какова роль совместной идентичности в работе проектных команд?

## **Процедура и методика исследования**

### *Выборка*

В исследовании использовалась целевая выборка. Главным критерием отбора было наличие непосредственного опыта работы в проектной команде или управления ими. В исследовании приняли участие 15 человек (6 мужчин и 9 женщин в возрасте от 30 до 47 лет). В таблице 1 представлены характеристики проектов, в которых принимали участие респонденты.

## Таблица 2

### Вопросы интервью

Технические детали проекта	В рамках какой индустрии осуществлялся проект? Каковы цели и задачи проекта? Сколько человек было в проектной команде? Сколько длился/длится проект?
Анализ того, что помогало/мешало в работе	Было ли понимание сфер ответственности? Кто и что делает? Кто за что отвечает? Какие есть бенефиты для каждого участника? Какие были трудности в работе над этим проектом? Были ли какие-то трудности в коммуникации/обмене информацией? Были ли сложности в отношениях с коллегами? Были ли трудности с вовлечением членов команды в работу?
Вопросы про совместную идентичность	Чувствовали ли вы себя частью команды при работе над этим проектом? Насколько вы ощущали/ощущаете себя частью группы по шкале от 1 до 10, где 1 — вообще не чувствую, 10 — максимально чувствую принадлежность к команде? В чем проявлялась эта принадлежность? Что позволяло чувствовать эту принадлежность к группе? Помогало ли это в работе? Каким образом? Можете привести пример? Какие эмоции вызывало ощущение этой принадлежности? Насколько вам было комфортно работать в этой команде? Было ли что-то общее у всех членов команды? Что именно? Что вы чувствовали, когда проект завершился?
Вопросы про ощущение респондента после завершения проекта	По итогу проекта, считаете ли вы свою команду сильной? В сравнении с другими? За счет чего? Что бы вы посоветовали человеку, которому предстоит собрать подобную проектную команду? Порекомендуете ли вы своим коллегам/друзьям работать в этой команде? Если представится возможность добровольно участвовать в проекте в таком же составе, в той же команде, вы согласитесь? Что вы при этом будете чувствовать?

## Методы

В качестве метода исследования был выбран метод полуструктурированного интервью. Вопросы, которые задавались на интервью, можно разделить на 4 группы: описание проекта, трудности в работе над проектом или факторы, способствующие успешной работе над проектом, вопросы про совместную идентичность участников проекта и вопросы про ощущения респондента после завершения проекта. Гайд интервью представлен в таблице 2.

Респонденты были осведомлены о процедуре интервью и целях исследования. Интервью проводились либо в очном, либо в онлайн-формате. Все интервью были записаны на диктофон и в дальнейшем расшифрованы. В среднем каждое интервью длилось от 40 до 60 минут. Общий объем расшифрованного текста составляет примерно 111 396 слов.

Процедура тематического анализа была нацелена на ответ на оба исследовательских вопроса. На первом этапе анализа было произведено открытое сплошное кодирование интервью параллельно тремя исследователями, чтобы соблюсти принцип триангуляции (Schreier, 2012). Затем выделялись основные темы и подтемы, связанные с двумя исследовательскими вопросами. Проверка надежности выделенных тем производилась в два этапа — параллельный анализ независимым экспертом для сопоставления выделенных тем и обсуждение их с тремя участниками интервью в дополнительной беседе.

На втором этапе полученные индукционным путем темы обсуждались исследователями и объединялись в укрупненные категории. Другими словами, выделенные темы не были сформулированы заранее, а основаны на данных, полученных в ходе интервью.

## Результаты

Для ответа на первый исследовательский вопрос — «Что помогает формированию совместной идентичности проектной команды?» — были выделены факторы, способствующие формированию совместной проектной идентичности в рамках одной команды. В результате исследования было выделено 11 факторов: понятные цели и задачи проекта, важность проекта для всей организации, нестандартность целей и задач проекта, материальные выгоды от участия в проекте, интерес к теме проекта, возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного роста, результаты проекта важны для дальнейшей работы, регулярные встречи проектной команды, видимый результат деятельности всей команды, видимый результат каждого члена команды, персональное чувство ответственности. Далее при описании результатов и приведении цитат мы считаем необходимым указывать характер проекта, в котором участвовал респондент.

### 1. Понятные цели и задачи проекта

Респонденты отмечали, что крайне важно понимать технические детали проекта: цели, задачи, командную организацию и так далее. Особое значение по мнению респондентов имела четкая постановка цели и задач: *«Мы очень четко понимали, что именно нужно сделать, это очень помогало»* (жен., проект — открытие отделения банка), *«У нас была общая цель»* (жен., проект — создание электронного курса по обучению).

### 2. Важность проекта для всей компании

Многие проекты, которые мы анализировали, реализовывались в ковидный период или в период после начала СВО. Для многих компаний это был шоковый период, где было очень много неопределенности и рисков. Однако респонденты отмечали, что понимание важности и необходимости реализации проекта помогало ощущать свою принадлежность к команде: *«Все понимали, что дело пахнет керосином, и нужно что-то делать. Слушайте, мне кажется, сама суть времени, которая происходит, ты вот от этого, единяешься»* (жен., проект — обновление бизнес-процессов после начала СВО).

### 3. Нестандартность целей и задач проекта

Кроме важности проекта и понятности его целей и задач респонденты отмечали, что идентификации

себя с проектной командой способствовала нестандартность задач. То есть больше включения и интереса вызывали проекты, где деятельность не укладывалась в стандартные или рутинные задачи: *«Это была для банковского бизнеса out of the box задача. Все приходило на встречу и кайфовали, отдыхали. Потому что она нестандартная для всех.... И всем очень нравилось, что такого никто не делал никогда, что мы первые»* (жен., проект — открытие отделения банка).

### 4. Материальные выгоды от участия в проекте

Также участники отмечали, что одним из решающих факторов было наличие адекватного денежного вознаграждения. Принимая во внимание, что респонденты, которых мы интервьюировали, не являются новичками, имеют большой опыт за плечами, они делали акцент на то, что если проект не оплачивается должным образом, то и идентификация с такой командой будет крайне слабая: *«Ты что? Решающий фактор всегда деньги»* (жен., проект — создание технического решения для сбора данных для фармацевтической компании).

### 5. Интерес к теме проекта

Несмотря на то, что материальные выгоды являются важной составляющей при работе в проектной команде, они не являются единственным фактором. Также респонденты отвечали, что на уровень вовлечения и желание войти в ту или иную проектную команду влияло то, насколько сам проект интересен человеку: *«Чувствовала, очень даже чувствовала, даже не то, чтобы [причастность] к команде, скорее к проекту. Потому что проект прям реально был крутой, интересный и на пользу»* (жен., проект — создание технического решения для сбора данных для фармацевтической компании).

### 6. Возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного роста

Также важным фактором в определении себя с командой было то, насколько удачная реализация этого проекта будет полезна в дальнейшем, насколько это можно будет использовать для развития своей карьеры: *«Ну и плюс то, что ты можешь себе потом, не знаю, на собеседованиях рассказывать, что ты работал с таким крутым клиентом на таком вот интересном проекте. Ну скажем, разглашать нельзя, но грубо говоря, ты*

себе можешь громкое имя клиента написать в резюме» (жен., проект — переход на новую форму отчетности), «Ребята в проект идут те, которые хотят карьеру делать» (муж., проект — замена ПО для автоматизации деятельности компании), «Тебе это зачтется во время performance review» (жен., проект — налоговый аудит).

#### 7. Результаты проекта важны для дальнейшей работы

Также для идентификации себя с командой проекта может иметь значение важность проекта для деятельности человека в компании вне проектной команды: «У нас в нашей компании я ответственен еще за оценку деятельности. И для меня очень важен один модуль, о котором я сегодня упоминал... Там кровный мой интерес, и поэтому я вот вовлекаюсь» (муж., проект — замена ПО для автоматизации деятельности компании).

#### 8. Регулярные встречи проектной команды

Также ощущению принадлежности помогали регулярные встречи членов команды. Причем респонденты отмечали, что этому ощущению могли помогать как формальные встречи, так и неформальные. Формальные встречи: «Была регулярность встреч» (жен., проект — создание электронного курса по обучению), «Плюс мы еще добавили такую штуку, как Performance Management Office, где мы были такими а-ля фасилитаторами, где мы проводили там еженедельные встречи с их командами. И вот там отслеживали, где какие трудности возникают, для того чтобы быстро их как-то разруливать, решать, и вот такие оперативные вопросы закрывать» (жен., проект — переход на новую форму отчетности). Неформальные встречи: «Периодически поболтать с утра за чашкой кофе / за обедом, когда мы могли как обмениваться идеями/новостями, так и обсуждать, сколько понадобится семилеток, чтобы победить одного взрослого. Даже на первый взгляд пустые разговоры давали чувство локтя» (муж., проект — создание обучающего курса для B2B-направления продаж).

#### 9. Видимый результат деятельности всей команды

Также для идентификации себя с командой крайне важно было видеть результаты работы команды. Если результат виден, и работа идет не «в стол», то человек идентифицировал себя с командой и не испытывал в этом трудностей: «Опять же, осяза-

емый результат, он штырил» (жен., проект — создание ПО), «Мы ходили в готовое отделение, мы смотрели французскую штукатурку, эту мебель, диван, этот винный шкаф» (жен., проект — открытие отделения банка), «У нас был результат. Работа была не «в стол». Курс сделан, он классный» (жен., проект — создание электронного курса по обучению).

Тут стоит отметить, что некоторые респонденты говорили о том, что чем наглядней результат, тем лучше. Например, один из респондентов работал над проектом по созданию программного обеспечения для кораблей, продукта, который не имеет физического воплощения. Для того чтобы дать команде ощущение результата, руководитель проектной группы построил в офисе модель капитанского мостика, для которого и создавалось ПО проектной командой. Затем, когда появились первые версии ПО, он его установил в эту модель, и члены команды могли видеть, как реально работает результат их совместной деятельности.

#### 10. Видимый результат каждого члена команды

Кроме индивидуального результата, для ощущения принадлежности к команде также был важен и индивидуальный видимый вклад участника в работу проектной команды: «И получается, что здесь такой баланс и моей личной ответственности, и командной» (жен., проект — переход на новую форму отчетности), «Это тоже ценилось, что это не 150 встреч, да, там, ни о чем. А что порождается какой-то продукт, я с этим продуктом очень связана» (жен., проект — обновление бизнес-процессов).

#### 11. Персональное чувство ответственности

Последним фактором, который помогал респондентам чувствовать свою принадлежность к команде, было понимание своей собственной ответственности в рамках работы проектной команды: «Мой руководитель и выше, они спрашивали: что сделали, что не сделали» (жен., проект — создание электронного курса по обучению), «Я по своим этапам работы несла ответственность, делала отчеты регулярные, что вот мы движемся, есть вот такой прогресс» (жен., проект — переход на новую форму отчетности).

Для ответа на второй исследовательский вопрос о роли совместной идентичности в работе проектных команд мы проанализировали ответы респондентов на вопросы, связанные с их воспринима-

емым ощущением принадлежности к проектной команде и тем, как это могло повлиять на эффективность работы над проектом.

При анализе полученных данных о роли совместной идентичности в деятельности проектных команд респондентов можно поделить на 2 группы. Первая группа респондентов придерживается точки зрения, что совместная идентичность полезна в работе проектных команд. Далее перечислены некоторые из ответов, которые респонденты давали на два вопроса: «Чувствовали ли вы себя частью команды при работе над этим проектом?» и «Помогало ли это в работе?».

Причем ответы этих респондентов укладывались в те аспекты роли совместной идентичности в командах, которые были обозначены выше (мотивация и вовлеченность, соблюдение норм группы, коммуникация и управление информацией и работа со стрессом): «И сплочение — знаете, такая, наверное, массовая заинтересованность в том, что мы делаем, и это очень чувствовалось в каких-то вещах, в которых раньше что-то не чувствовалось. Ну, то есть, я имею в виду, если ты назначал встречу, то на эту встречу все приходили, а не так, как это было там за год до этого: да, когда, ой, извините, у меня еще 150 встреч в параллель, ваша тема какая-то мутная, не пойду» (жен., проект — разработка нового подхода к работе с клиентами) — мотивация и вовлеченность, соблюдение норм группы. «—Я себя чувствовала полноценным членом команды, и тут вообще никаких вопросов не было. — Это помогало? — Да, конечно» (жен., проект — переход на новую форму отчетности) — работа со стрессом. «На мой взгляд, все себя комфортно чувствуют внутри проектной команды, в целом вовлечены и вот нет такого, что кто-то намеренно отсиживается... Наоборот, достаточно открытая атмосфера» (муж., проект — замена ПО для автоматизации деятельности компании) — мотивация и вовлеченность, коммуникация и управление информацией.

Вторая группа респондентов при ответе на вопрос «Чувствовали ли вы себя частью команды при работе над этим проектом?» давала негативные ответ. Получив такой ответ, мы задавали дополнительные вопросы («почему?» или «мешало ли это в работе?»). Вот какие ответы приводили респонденты: «Мне это особо не интересно, я фокусировался на задаче. Я был конкретно сфокусирован на задачах, которые мне необходимо решить. Позволяло сосредоточиться» (муж., проект — организация мероприятия), «Фокус на задаче... Ну, и потом у тебя там конкретные резуль-

таты... Ты должен сдать конкретный документ с этим, с этим, с этим» (жен., проект — УПК по налоговому аудиту). Более того, одна из этих респондентов в интервью рассказала, что совместная идентичность и чрезмерное, по ее мнению, вовлечение в проект может быть непродуктивно и даже вредно как для компании, так и для самого участника проектной команды: «Это на самом деле очень многогранная история, потому что когда ты начинаешь работать с каким-то проектом в формате осознанной вовлеченности, если мы говорим про положительную коннотацию, то что происходит во время проекта с тобой, с проектом и окружающими? Ты не вовлекаешься эмоционально, ты контролируешь свой ресурс и свои силы... А если не контролируешь, это значит, что твоя вовлеченность, эмоциональная и психологическая, накладывается на твои личные, моральные, ментальные, профессиональные и так далее решения, и это мешает бизнесу. Следовательно, если ты начинаешь вовлекаться максимально в проекте, мешаешь достигать результат» (жен., проект — перевод внешней команды в штат).

Таким образом, после анализа наших данных получилось, что часть респондентов чувствовали свою принадлежность к проектной команде, и им это помогало, а часть респондентов не чувствовали ее, и это, по их мнению, никак не сказывалось на их работе.

## Обсуждение

При ответе на первый исследовательский вопрос мы выделили 11 факторов, которые способствовали формированию совместной идентичности членов проектных команд — понятные цели и задачи проекта, важность проекта для всей организации, нестандартность целей и задач проекта, материальные выгоды от участия в проекте, интерес к теме проекта, возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного роста, результаты проекта важны для дальнейшей работы, регулярные встречи проектной команды, видимый результат деятельности всей команды, видимый результат каждого члена команды, персональное чувство ответственности.

Факторы, которые вошли в группу особенности проекта, частично соответствуют выделенным в предыдущих работах — задача и контекст, но в то же время детализируют их. Так, задача действительно важна для формирования групповой идентичности [Lundin, Söderholm, 1995]. При этом в нашем исследовании удалось детализировать со-

ставные части задачи, которые помогают участникам ощущать себя частью команды, — понятные цели и задачи проекта, нестандартность целей и задач проекта, интерес к теме проекта. Как было показано в предыдущих исследованиях, четкая постановка и понятность задачи способствуют формированию совместной идентичности проектной команды за счет создания совместного видения проекта, согласования общих концепций и достижения общего образа мышления [Hietajärvi, Aaltonen, 2018].

Что касается нестандартности задачи, то для некоторых респондентов подобные проекты были возможностью вырваться из рутинных задач и заняться чем-то новым. С одной стороны, это удовлетворяет потребность членов проектной команды в автономии и компетентности [Gagné et al., 2008]. Сотрудники, вовлеченные в новые виды деятельности, которые выходят за рамки привычного функционала, получают возможность расширить свой поведенческий репертуар и повысить самооценку, что оказывает влияние на идентификацию с рабочей группой [Lam, Gurland, 2008; Gagné et al., 2008]. С другой стороны, нестандартность задачи повышает ценность группового членства и возможность сравнения или противопоставления своей проектной команды с другими, что и является способом повышения идентификации с группой [Mortensen, Hinds, 2001]. Поэтому принадлежность к подобной команде является привлекательной.

Третий же фактор — интерес к теме проекта — мог появиться из-за растущего тренда решения задач через проектные команды [Buma, 2022]. У потенциальных участников проектных команд появляется возможность выбора проекта. Мотивация к выбору участия в том или ином проекте может быть разной. Однако интерес к теме проекта — это ключевая составляющая внутренней мотивации к участию в проектной группе [La Guardia, 2009]. Внутренняя мотивация в сочетании с понятностью задачи способствует интернализации ценности деятельности и укреплению групповой идентичности [Rockmann, Ballinger, 2017].

В данном контексте будет интересно отметить, что одна из респондентов отметила, что в рамках их проекта все знали, что проект не будет реализован в жизни, она назвала его «мертворожденным». Некоторые исследователи указывают, что отсутствие наличия результата деятельности является демотивирующим [Ariely, Jones, 2008], но в данном случае в интервью с этим респондентом было видно, что интерес к проекту, возможность уча-

ствовать в решении новой и нестандартной задачи «перевешивал» отсутствие результата проектной деятельности.

Что касается контекста, то в рамках обсуждения его влияния на групповую идентичность чаще всего упоминается конфликт нескольких идентичностей. Наличие нескольких идентичностей — организационная идентичность и идентичности более низкого уровня, в данном случае — совместная идентичность проектной команды, которая может быть рассмотрена как микрогрупповая идентичность [Сидоренков и др., 2020]. Однако большинство респондентов отмечали, что они не ощущали никакого напряжения от необходимости сочетать в себе несколько идентичностей, хотя некоторые исследователи отмечали проблемы, которые могут быть вызваны наличием нескольких социальных идентичностей. Например, среди подобных проблем упоминают потерю идентичности основной организации, проблемы по внедрению результата деятельности команды в работу основной организации, проблемы по реинтеграции участников проектной команды в основную организацию [Bresnen et al., 2004].

При этом небольшая часть респондентов упоминала про проблемы, вызванные необходимостью сочетать в себе несколько ролей, но не с точки зрения идентичности, а с точки зрения нехватки времени и ресурсов для выполнения всех поставленных задач. Это приводило к перегрузкам и выгоранию.

Что касается формальных практик и процедур в рамках контекста, то большинство респондентов отметили, что «регулярные встречи проектной команды» придавали ощущение принадлежности команде, что укладывается в данные, которые уже есть на сегодняшний день [Thatcher, Zhu, 2006].

Из новых аспектов контекста, которые способствуют формированию групповой идентичности, нам удалось выделить «Важность проекта для всей организации», «Результаты проекта важны для дальнейшей работы». Возможно, понимание того, что деятельность внутри проектной команды нужна на личном уровне для дальнейшей деятельности в основной организации или для всей моей организации в целом, позволяло снизить конфликт между организационной идентичностью и совместной идентичностью проектной команды. Возможно, это и есть проявление изоморфного характера совместной идентичности проектной команды по отношению к организационной [Annosi et al., 2017].

**Таблица 3**

*Классификация факторов, влияющих на становление групповой идентичности в проектных командах*

Группа 1. Воспринимаемая ценность проекта для участника команды [perceived value]	Важность проекта для всей организации Нестандартность целей и задач проекта Интерес к теме проекта Возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного роста Результаты проекта важны для дальнейшей работы Материальные выгоды от участия в проекте
Группа 2. Организационная структура проекта	Понятные цели и задачи проекта Регулярные встречи проектной команды Видимый результат деятельности всей команды Видимый результат каждого члена команды Персональное чувство ответственности

Интересно отметить, что такой фактор, как время, вообще не был зафиксирован в результатах нашего исследования. Ни один из респондентов не отметил временный характер команды как препятствующий формированию групповой идентичности. Возможно, это произошло из-за того, что субъективная важность факторов задача и контекст оказалась гораздо выше, что позволило нивелировать любой потенциальный негативный эффект временного характера команды.

Что касается состава команды, то, судя по результатам интервью, напрямую о подборе людей в команду никто не говорил, но по характеру ответов было видно, что состав команды имел важное значение. Многие респонденты отмечали высокий уровень профессионализма, вовлеченности, мотивации участников команды. Об этом свидетельствовали ответы на вопрос «Насколько бы вы оценили профессионализм этой команды?» Участники давали ответ в интервале от 7 до 10 по десятибалльной шкале. Наличие таких людей способствовало сначала появлению «мгновенного доверия» (swift trust), а затем и развитию этого доверия [Blomqvist, Cook, 2018]. Тех, кто не оправдывали это доверие, либо просто «терпели», если это было необходимо, либо они покидали команды.

Также стоит отметить, что некоторые наши результаты не укладываются в имеющуюся классификацию ключевых характеристик команды, влияющих на формирование групповой идентичности.

Во-первых, фактор выгоды от участия в проекте. Сюда вошли как материальные выгоды (деньги), так и нематериальные (возможность использовать проект для своего дальнейшего карьерного

роста). В-вторых, многие отмечали наличие видимого результата работы в проектной команде как на индивидуальном, так и на групповом уровне как крайне важный фактор для ощущения себя частью команды. И в-третьих, отдельным фактором оказалось персональное чувство ответственности. Возможно, это можно объяснить тем, что желание вкладываться в команду появляется при появлении воспринимаемой ценности (perceived value) деятельности [Ellemers et al., 2013]. Таким образом, получается, что если человек видит материальные или нематериальные выгоды от работы в проектной команде, то он более склонен ассоциировать себя с командой. То же самое касается и видимых результатов работы. Если человек видит, что его работа идет не в «стол», то воспринимаемая ценность этой работы в рамках проектной команды в его глазах возрастает. И ощущение персональной ответственности также повышает воспринимаемую ценность в глазах члена команды [Zhang, Chiu, 2012].

Проанализировав эти факторы и тот факт, что не все они укладываются в имеющуюся структуру (время, задача, состав команды, контекст), а также тот факт, что эта классификация не включает психологические особенности этого процесса, мы предлагаем следующую структуру для более удобного анализа найденных факторов.

Таким образом, Группа 1 носит более психологический характер, тогда как Группа 2 больше носит организационный характер. Если участники группы не будут понимать воспринимаемую ценность проекта (perceived value), то и идентифицировать себя с такой командой они не будут. Аналогична ситуация и с факторами из Группы 2: если участники не понимают суть проекта, не видят резуль-

татов и не могут для себя, исходя из организационной структуры команды, понять воспринимаемую ценность, то групповая идентичность также не будет создаваться. Следовательно, в данном контексте для построения групповой идентичности необходимы факторы из обеих групп.

Интересно отметить, что большинство факторов, которые мы выявили, относятся к мотивации участия в проекте. Здесь следует напомнить, что эти факторы назывались в ответ на вопрос «Что позволяло чувствовать эту принадлежность к группе?» Более того, интересно отметить, что когда в конце мы задавали вопрос «Хотели бы вы поработать еще раз в этой проектной команде?», то определяющим фактором для положительного ответа выступало не наличие принадлежности к команде, не успешность или неуспешность проекта, не формат работы, а именно наличие мотивации. Если респонденту все еще было интересно или выгодно участвовать в таком проекте, то он давал положительный ответ, если респондент не видел для себя выгод и/или смысла работать над подобным проектом, то ответ был отрицательным. Таким образом, именно мотивационный аспект становится ключевым для создания совместной идентичности в контексте проектных команд.

Отвечая на второй исследовательский вопрос относительно роли совместной идентичности в работе проектных команд, мы получили интересные данные, демонстрирующие разное восприятие респондентами эффектов совместной идентичности на работу проектной команды.

Результаты показали, что респонденты по-разному относятся к групповой идентичности в проектной команде. Большинство, 12 из 15 респондентов, подтверждают, что ощущение принадлежности к проектной команде очень помогает в работе. Многие отмечали, что это улучшает и мотивацию, и вовлечение в работу команды, способствует улучшению качества коммуникации и обмена информацией и также помогает снижать стресс в работе.

Однако 3 из 15 респондентов высказывались в пользу того, что у них не было ассоциации себя с командой и это мало того, что не влияло негативно на работу, но даже и помогало в работе. Трое респондентов отмечали, что это позволяет, во-первых, сфокусироваться на задаче, во-вторых, не тратить лишнего времени на ненужную деятельность, и в-третьих, это позволяет «не выгорать», так как слишком сильное вовлечение ведет к истощению. Одна из респондентов даже отметила, что излишнее вовлечение подрывает деятельность ко-

манды, так как это может идти вразрез с интересами проектной команды в частности и организации в целом.

Остается вопрос, почему восприятие и поведение трех респондентов отличается от остальных. Возможно, это происходит из-за того, что в проектных командах идентичность формируется и функционирует иначе. Возможно, эти нюансы можно объяснить при помощи двух моделей: модели совместной идентичности и знаний, релевантных задаче (shared task-relevant identity and knowledge), и модели рабочих требований-ресурсов (Job Demands-Resources Model). М. Хоккинз с коллегами в своей работе указывают, что для эффективной интеграции в проектной команде достаточно идентичности, которая релевантна деятельности команды (task-relevant identity). Например, для успешной интеграции в команду проектных менеджеров достаточно идентичности проектного менеджера [Hawkings et al., 2020]. Можно предположить, что членство в проектной команде, в центре функционирования которой находится решение определенной задачи, не столько стимулирует формирование совместной идентичности на основании этого членства, сколько актуализирует профессиональную идентичность, поскольку именно она является необходимой для решения поставленной задачи. Также восприятие и поведение трех респондентов можно объяснить через модель рабочих требований-ресурсов. Исследования показывают, что, например, ресурсы могут быть сильным предиктором как для вовлечения, так и для формирования идентичности [Braine, Roodt, 2011].

Кроме того, результаты данного исследования дают возможность предположить, что члены проектной команды идентифицируют себя как членов команды, основываясь на несколько других факторах, чем в традиционных командах, а выраженность разных компонентов идентичности также является разной. Так, результаты демонстрируют, что в качестве основы для идентификации скорее выступает задача, для решения которой была создана проектная команда. Такие ее характеристики, как понятность, нестандартность, интересная тема, важность для человека лично и для организации в целом, выступают на первый план и способствуют формированию ощущения принадлежности к команде, а также дифференциации ее от других рабочих групп. Следствием этого, предположительно, может являться то, что когнитивный компонент совместной идентичности более выражен по сравнению с аффективным или поведенче-

ским. Именно знание о работе группы, а не наличие каких-то эмоциональных оценок от работы в команде или некие конкретные практики, становится центральным для совместной идентичности в проектных командах. Это предположение нуждается в дальнейшей эмпирической проверке, поскольку, во-первых, в данном исследовании мы не измеряли выраженность компонентов совместной идентичности проектных команд. Во-вторых, это предположение противоречит результатам предыдущих исследований, которые продемонстрировали более сильную выраженность аффективного компонента для всех уровней организационной идентичности, кроме межличностной [Сидоренков и др., 2020].

Также стоит отметить, что среди респондентов были участники как успешных, так и неуспешных проектов. В обоих случаях были респонденты, которые говорили о позитивной и негативной роли совместной идентичности. Полученные смешанные результаты могут указывать на то, что совместная проектная идентичность является не единственным фактором, предопределяющим исход проекта. В связи с этим требуется количественное исследование взаимосвязи выраженности совместной идентичности проектной команды с показателями успешности проекта.

### *Ограничения исследования*

Данное исследование является поисковым, в связи с этим необходимо отметить несколько ограничений. Во-первых, качественное исследование не дает представления о масштабах выявленных нами феноменов, поэтому мы можем говорить только о смысловых приращениях изучаемой темы. Во-вторых, размеры проектных команд в исследовании были различными (от 5 до 50 человек). Это говорит о том, что, возможно, на факторы и роль совместной идентичности в команде могли влиять различные групповые процессы. Качественный характер данного исследования не позволил углубиться в понимание влияния размера команды на эти процессы, поэтому это требует дополнительного количественного исследования.

### *Направления дальнейших исследований*

Основным направлением дальнейшей деятельности будет изучение функционирования совместной идентичности в проектных командах с нового ракурса. Результаты показывают, что подход к групповой идентичности Тешфела не до конца объясняет процессы внутри проектной команды именно в контексте проектных команд. Таким образом, первостепенными задачами дальнейших

исследований являются определение и операционализация совместной идентичности в проектной команде и разработка инструментария ее измерения, который учитывал бы как смысловое наполнение данного вида идентичности, так и выраженность когнитивного, аффективного и поведенческого компонентов. Кроме того, в будущих исследованиях важно контролировать принадлежность к определенной индустрии изучаемых проектных команд, так как специфика индустрии может определять особенности восприятия задачи проектной команды. Также стоит изучить отдельно контекст проектных команд, где работают сотрудники одной компании, и команд, где участники являются представителями абсолютно разных организаций. Каждое из этих направлений может помочь уточнить понимание функционирования совместной идентичности.

## **Заключение**

Данное исследование позволило расширить понимание факторов формирования групповой идентичности в проектных командах: технические детали проекта (понятные цели и задачи, важность проекта для компании, нестандартность целей и задач), материальные выгоды от проекта и нематериальные выгоды от проекта (интерес к теме проекта, карьерный рост, результаты проекта важны для дальнейшей работы), регулярные встречи проектной команды, видимый результат проекта (групповой или индивидуальный результат) и персональное чувство ответственности. Полученные результаты частично соотносятся с традиционными факторами, которые были ранее обозначены как важные для формирования проектной идентичности (время, состав команды, задача и контекст). Время и состав команды напрямую не были выявлены во время анализа интервью, но результаты позволили детализировать параметры задача и контекст.

Также было выявлено, что воспринимаемая роль совместной идентичности в работе проектной команды может быть как положительной, так и отрицательной. Кроме того, она рассматривается респондентами не только в отношении эффективности решения поставленной задачи, но и в контексте влияния на индивидуальное психологическое благополучие.

На основе полученных результатов можно сделать несколько выводов. Во-первых, для совместной идентичности проектной команды критически важной является решаемая задача в рамках проек-

та. Кроме организационных факторов именно воспринимаемая ценность (perceived value) проекта определяет идентификацию человека с командой. Во-вторых, формирование совместной идентичности проектной команды происходит благодаря возможности реализовать индивидуальные потребности каждого из ее членов, структуре коммуникации и организации работы над проектом, а также характеристикам задачи, решаемой в рамках проекта. В-третьих, за счет важности задачи проекта на первый план выходит когнитивный аспект идентичности, нежели аффективный или поведенческий компоненты идентичности.

## Благодарности

Авторы выражают благодарность профессору Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Лебедевой Надежде Михайловне за помощь и рекомендации в работе над исследованием.

## Финансирование

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2024 году.

## Литература

Приложение к докладу президента Российской Федерации, 2020. URL: <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2020/7.pdf> (дата обращения: 25.10.2024)

Сидоренков А.В., Штроо В.А., Штильников Д.Е. Проявление уровней и компонентов идентичности работников в организации. *Организационная психология*, 2020, Т. 10, No. 2, 35–57.

Albert S., Whetten D.A. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 1985, Vol. 7, 263–295.

Anantatmula V.S. Project teams: A structured development approach. — Business Expert Press, 2016.

Annosi M.C., Foss N., Brunetta F., Magnusson M. The interaction of control systems and stakeholder networks in shaping the identities of self-managed teams. *Organization Studies*, 2017, Vol. 38, No. 5, 619–645. DOI: 10.1177/0170840616679454

Bagozzi R.P. On the concept of intentional social action in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 2000, Vol. 27, 388–96. DOI: 10.1086/317593

Bakker R.M., Boroš S., Kenis P., Oerlemans L.A. It's only temporary: time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 2013, Vol. 24, No. 3, 383–397. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00810.x

Bakker R.M., Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International journal of management reviews*, 2010, Vol. 12, No. 4, 466–486. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x

Blomqvist K., Cook K.S. Swift trust: State-of-the-art and future research directions. — *The Routledge companion to trust*, 2018.

Bos N.D., Buyuktur A., Olson J.S., Olson G.M., Voids A. Shared identity helps partially distributed teams, but distance still matters. *Proceedings of the 2010 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 2010, November. — 89–96. DOI: 10.1145/1880071.1880086

Bresnen M., Goussevakaia A., Swan J., Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization studies*, 2004, Vol. 25, No. 9, 1535–1555. DOI: 10.1177/0170840604047999

Buma R., Global Trends in Project Management, *Project Manager*, 2022. URL: [https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022\\_Global\\_Trends\\_in\\_Project\\_Management.pdf](https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022_Global_Trends_in_Project_Management.pdf) (дата обращения: 25.10.2024)

Ellemers N, Sleebos E, Stam D, de Gilder D. Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 2013, Vol. 24, No. 1, 21–37. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00784.x

Gioia D.A., Patvardhan S.D., Hamilton A.L., Corley K.G. Organizational identity formation and change. *Academy of Management annals*, 2013, Vol. 7, No. 1, 123–193. DOI: 10.1080/19416520.2013.762225

Gagné M., Forest J. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 2008. Vol. 49, No. 3, 225–232. DOI: 10.1037/a0012757

Grabher G. Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies. *Organization studies*, 2004, Vol. 25, No. 9, 1491–1514. DOI:10.1177/0170840604047996

Greco L.M., Porck J.P., Walter S.L., Scrimshire A.J., Zabinski A.M. A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 2022, Vol. 107, No. 5, 795–830. DOI: 10.1037/apl0000941

Greenaway K.H., Wright R.G., Willingham J., Reynolds K.J., Haslam S.A. Shared identity is key to effective communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2015. Vol. 41, No. 2, 171–182. DOI: 10.1177/0146167214559709

Haslam S.A. *Psychology in Organizations*. — SAGE Publications Ltd., 2004. DOI: 10.4135/9781446278819

Haslam S.A., Reicher S. Stressing the group: social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. *Journal of applied psychology*, 2006, Vol. 91, No. 5, 1037–1052. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1037

Hawkins M.A., Biga-Diambeidou M., Jacob-Leal S. Facilitating knowledge creation and team performance

- through behavioral integration and skill-based identity. *Industry and Higher Education*, 2023, Vol. 37, No. 5, 619–633. DOI: 10.1177/0950422231155799
- Hietajärvi A.M., Aaltonen K. The formation of a collaborative project identity in an infrastructure alliance project. *Construction management and economics*, 2018, Vol. 36, No. 1, 1–21. DOI: 10.1080/01446193.2017.1315149
- Hogg M.A., Rinella M.J. Social identities and shared realities. *Current opinion in psychology*, 2018, Vol. 23, 6–10. DOI: 10.1016/J.COPSYC.2017.10.003
- Hopkins K.M. Supervisor intervention with troubled workers: a social identity perspective. *Human Relations*, 1997, Vol. 10, 1215–38.
- Jones C., Lichtenstein B.B. Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. — *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, 2008. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0009
- La Guardia J.G. Developing who I am: A self-determination theory approach to the establishment of healthy identities. *Educational Psychologist*, 2009, Vol. 44, No. 2, 90–104. DOI: 10.1080/00461520902832350
- Lam C.F., Gurland S.T. Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 2008, Vol. 42, 1109–1115. DOI: 10.1016/j.jrp.2008.02.002
- Lembke S., Wilson M.G. Putting the “team” into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 1998, Vol. 51, 927–944.
- Liang T.P., Jiang J., Klein G.S., Liu J.C. Software quality as influenced by informational diversity, task conflict, and learning in project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010, Vol. 57, No. 3, 477–487.
- Lundin R.A., Söderholm A. A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 1995, Vol. 11, No. 4, 437–455. DOI: 10.1109/TEM.2009.2033049
- Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M. Swift trust and temporary groups. In: R.M. Kramer and T.R. Tyler [eds]. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. — Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. — 166–195. DOI: 10.4135/9781452243610.n9
- Mishra J., Morrissey M.A. Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan managers. *Public personnel management*, 1990, Vol. 19, No. 4, 443–486. DOI: 10.1177/009102609001900408
- Mitchell T.R., Dowling P.J., Kabanoff B.V., Larson J.R. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour in Australia*. — Sydney: McGraw-Hill, 1988.
- Mortensen M., Hinds P.J. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 2001, Vol. 12, No. 3, 212–238. DOI: 10.1108/eb022856
- Pavez I., Gómez H., Liu C., González V.A. Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International journal of project management*, 2022, Vol. 40, No. 8, 951–971. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.11.001
- Postmes T. A social identity approach to communication in organizations. In: Haslam S.A., van Knippenberg D., Platow M.J., Ellemers N. [eds]. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2003. — 81–97. DOI: 10.4324/9781315784137
- Postmes T., Haslam S.A., Swaab R. Social identity and social influence in small groups: communication, consensualization and socially shared cognition. *European Review of Social Psychology*, 2005, Vol. 16, 1–42. DOI: 10.1080/10463280440000062
- Rockmann K.W., Ballinger G.A. Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 2017, Vol. 102, No. 9, 1305. DOI: 10.1037/apl0000224
- Saunders C.S., Ahuja M.K., Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small group research*, 2006, Vol. 37, No. 6, 662–700. DOI: 10.1177/1046496406294323
- Sense A.J. Learning generators: Project teams reconceptualized. *Project Management Journal*, 2003, Vol. 34, No. 3, 4–12. DOI: 10.1177/875697280303400302
- Smith H.J., Tyler T.R., Huo Y. Interpersonal treatment, social identity and organizational behavior. In: S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, N. Ellemers [eds]. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2003. — 155–71.
- Suedfeld P. The social psychology of “Invictus”: conceptual and methodological approaches to indomitability. In: C. McGarty, S.A. Haslam [eds]. *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society*. — Oxford: Blackwell, 1997. — 328–41.
- Tajfel H., Turner J.C. The social identity theory of intergroup behavior. *Political psychology*. — Psychology Press, 2004. — 276–293. DOI: 10.4324/9780203505984-16
- Thatcher S.M.B., Zhu X. Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of management review*, 2006, Vol. 31, No. 9, 1077–1086. DOI: 10.5465/amr.2006.22528174
- Tyler T.R., Blader S. *Co-operation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2000. DOI: 10.4324/9780203782842
- Van Dick R., Ciampa V., Liang S. Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 2018, Vol. 23, 20–25. DOI: 10.1016/j.copsyc.2017.11.005
- Webber S.S. Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty. *Journal of business research*, 2011, Vol. 64, No. 2, 119–125. DOI:

10.1016/j.jbusres.2010.02.005

Zeller C. Project Teams as Means of Restructuring Research and Development in the Pharmaceutical Industry. *Regional Studies*, 2002, Vol. 36, No. 3, 275–289. DOI: 10.1080/00343400220122070

Zhang Y., Chiu C.Y. Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared. *Group Processes, Intergroup Relations*, 2012, Vol. 15, No. 3, 425–437. DOI: 10.1177/1368430211415440

Поступила в редакцию: 14 ноября 2024 г.

Дата публикации: 20 июня 2025 г.

### Сведения об авторах

*Васильев Федор Валерьевич.* Аспирант. Аспирантская школа по психологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Мясницкая, д. 20, 101000, Москва, Россия.

E-mail: [fvasilev@hse.ru](mailto:fvasilev@hse.ru)

*Васильева Екатерина Дмитриевна.* Кандидат психологических наук, научный сотрудник Центра социокультурных исследований, преподаватель Департамента психологии, Факультет социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Мясницкая, д. 20, 101000, Москва, Россия.

E-mail: [edvasilyeva@hse.ru](mailto:edvasilyeva@hse.ru)

### Ссылка для цитирования

Васильев Ф.В., Васильева Е.Д. Факторы формирования и роль совместной идентичности в работе проектных команд. Психологические исследования. 2025. Т. 18, № 99. С. 4.

URL: <https://psystudy.ru>

Адрес статьи:

<https://doi.org/10.54359/47c6ff30>



## Factors influencing shared identity formation and the role of shared identity in project teams

Vasilev F.V.<sup>1</sup>, Vasilyeva E.D.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> HSE University, Moscow, Russia

The aim of this study was to identify the factors shaping shared identity among project team members and to examine the perceived role of shared identity in project team functioning. The study employed thematic analysis of semi-structured interviews. The sample (n=15) consisted of employees from Russian companies who were either currently involved or had recently completed work on a project team at the time of the study. The analysis identified 11 key factors contributing to the formation of shared identity: clear project goals and objectives, the project's significance for the entire organization, the uniqueness of the project's goals and tasks, material benefits of participation, personal interest in the project, career development opportunities, the relevance of project outcomes for future work, regular project team meetings, visible results of the team's collective efforts, visible contributions of individual team members, and a personal sense of responsibility. Additionally, mixed attitudes towards the role of shared identity within teams were revealed. Some respondents noted that shared identity helped in their work, while others indicated that it could hinder team functioning or have no effect at all. The value of this research lies in the fact that previous studies on shared identity within project teams primarily focused on organizational perspectives. This study contributed by adding psychological aspects to the topic. Furthermore, we managed to detail existing and researched factors that influence shared identity and highlight new factors that did not fit into these classifications. Based on the findings, the following conclusions can be drawn:

— Shared identity in project teams is primarily shaped by the nature of the task being addressed. Beyond organizational factors, an individual's identification with the team is largely determined by the perceived value of the project.

— The formation of shared identity occurs through the fulfillment of individual needs, the structure of communication and project management, and the characteristics of the task itself.

— Given the central importance of the project task, the cognitive aspect of identity takes precedence over affective or behavioral components.

**Keywords:** project teams, shared identity, qualitative research, identity, project management, projects

## Acknowledgements

We are grateful to Professor of the HSE University Nadezhda Lebedeva for assistance and recommendations in working on the study.

## Funding

The study was implemented in the framework of the Basic Research Program at HSE University in 2024.

## References

- Albert S., Whetten D.A. Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 1985, Vol. 7, 263–295.
- Anantatmula V.S. Project teams: A structured development approach. — Business Expert Press, 2016.
- Annosi M.C., Foss N., Brunetta F., Magnusson M. The interaction of control systems and stakeholder networks in shaping the identities of self-managed teams. Organization Studies, 2017, Vol. 38, No. 5, 619–645. DOI: 10.1177/0170840616679454
- Bagozzi R.P. On the concept of intentional social action in consumer behavior. Journal of Consumer Research, 2000, Vol. 27, 388–96. DOI: 10.1086/317593
- Bakker R.M., Boroş S., Kenis P., Oerlemans L.A. It's only temporary: time frame and the dynamics of creative project teams. British Journal of Management, 2013, Vol. 24, No. 3, 383–397. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00810.x
- Bakker R.M., Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. International journal of management reviews, 2010, Vol. 12, No. 4, 466–486. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x
- Blomqvist K., Cook K.S. Swift trust: State-of-the-art and future research directions. — The Routledge companion to trust, 2018.
- Bos N.D., Buyuktur A., Olson J.S., Olson G.M., Volda A. Shared identity helps partially distributed teams, but distance still matters. Proceedings of the 2010 ACM International Conference on Supporting Group Work, 2010, November. — 89–96. DOI: 10.1145/1880071.1880086
- Bresnen M., Goussevakaia A., Swan J., Embedding new management knowledge in project-based organizations. Organization studies, 2004, Vol. 25, No. 9, 1535–1555. DOI: 10.1177/0170840604047999
- Buma R., Global Trends in Project Management, Project Manager, 2022. URL: [https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022\\_Global\\_Trends\\_in\\_Project\\_Management.pdf](https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/6111124/2022_Global_Trends_in_Project_Management.pdf) (accessed October 25, 2024)
- Ellemers N, Sleebos E, Stam D, de Gilder D. Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. British Journal of Management, 2013, Vol. 24, No. 1, 21–37. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00784.x
- Gioia D.A., Patvardhan S.D., Hamilton A.L., Corley K.G. Organizational identity formation and change. Academy of Management annals, 2013, Vol. 7, No. 1, 123–193. DOI: 10.1080/19416520.2013.762225
- Gagné M., Forest J. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. Canadian Psychology, 2008, Vol. 49, No. 3, 225–232. DOI: 10.1037/a0012757
- Grabher G. Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies. Organization studies, 2004, Vol. 25, No. 9, 1491–1514. DOI: 10.1177/0170840604047996
- Greco L.M., Porck J.P., Walter S.L., Scrimshire A.J., Zabinski A.M. A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. Journal of Applied Psychology, 2022, Vol. 107, No. 5, 795–830. DOI: 10.1037/apl0000941
- Greenaway K.H., Wright R.G., Willingham J., Reynolds K.J., Haslam S.A. Shared identity is key to effective communication. Personality and Social Psychology Bulletin, 2015, Vol. 41, No. 2, 171–182. DOI: 10.1177/0146167214559709
- Haslam S.A. Psychology in Organizations. — SAGE Publications Ltd., 2004. DOI: 10.4135/9781446278819
- Haslam S.A., Reicher S. Stressing the group: social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. Journal of applied psychology, 2006, Vol. 91, No. 5, 1037–1052. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1037
- Hawkins M.A., Biga-Diambeidou M., Jacob-Leal S. Facilitating knowledge creation and team performance through behavioral integration and skill-based identity. Industry and Higher Education, 2023, Vol. 37, No. 5, 619–633. DOI: 10.1177/09504222231155799
- Hietajärvi A.M., Aaltonen K. The formation of a collaborative project identity in an infrastructure alliance project. Construction management and economics, 2018, Vol. 36, No. 1, 1–21. DOI: 10.1080/01446193.2017.1315149
- Hogg M. A., Rinella M. J. Social identities and shared realities. Current opinion in psychology, 2018, Vol. 23, 6–10. DOI: 10.1016/J.COPSYC.2017.10.003
- Hopkins K.M. Supervisor intervention with troubled workers: a social identity perspective. Human Relations, 1997, Vol. 10, 1215–38.
- Jones C., Lichtenstein B.B. Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. — The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations, 2008. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0009
- La Guardia J.G. Developing who I am: A self-determination theory approach to the establishment of healthy identities. Educational Psychologist, 2009, Vol. 44, No. 2, 90–104. DOI: 10.1080/00461520902832350
- Lam C.F., Gurland S.T. Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? Journal of Research in Personality, 2008,

Vol. 42, 1109–1115. DOI: 10.1016/j.jrp.2008.02.002

Lembke S., Wilson M.G. Putting the “team” into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice. *Human Relations*, 1998, Vol. 51, 927–944.

Liang T.P., Jiang J., Klein G.S., Liu J.C. Software quality as influenced by informational diversity, task conflict, and learning in project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010, Vol. 57, No. 3, 477–487.

Lundin R.A. Söderholm A. A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 1995, Vol. 11, No. 4, 437–455. DOI: 10.1109/TEM.2009.2033049

Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M. Swift trust and temporary groups. In: R.M. Kramer and T.R. Tyler, [eds]. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. — Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. — 166–195. DOI: 10.4135/9781452243610.n9

Mishra J., Morrissey M.A. Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan managers. *Public personnel management*, 1990, Vol. 19, No. 4, 443–486. DOI: 10.1177/009102609001900408

Mitchell T.R., Dowling P.J., Kabanoff B.V., Larson J.R. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour in Australia*. — Sydney: McGraw-Hill, 1988.

Mortensen M., Hinds P.J. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 2001, Vol. 12, No. 3, 212–238. DOI: 10.1108/eb022856

Pavez I., Gómez H., Liu C., González V.A. Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International journal of project management*, 2022, Vol. 40, No. 8, 951–971. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.11.001

Postmes T. A social identity approach to communication in organizations. In: Haslam S.A., van Knippenberg D., Platow M.J., Ellemers N. [eds]. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2003. — 81–97. DOI: 10.4324/9781315784137

Postmes T., Haslam S.A., Swaab R. Social identity and social influence in small groups: communication, consensualization and socially shared cognition. *European Review of Social Psychology*, 2005, Vol. 16, 1–42. DOI: 10.1080/10463280440000062

Prilozhenie k dokladu prezidenta Rossijskoj Federacii, 2020. URL: <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2020/7.pdf> (accessed October 25, 2024) (in Russian)

Rockmann K.W., Ballinger G.A. Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 2017, Vol. 102, No. 9, 1305. DOI: 10.1037/apl0000224

Saunders C.S. Ahuja M.K., Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small group research*, 2006, Vol. 37, No. 6, 662–700. DOI: 10.1177/1046496406294323

Schreier M. *Qualitative content analysis in practice*. — Sage Publications, 2012.

Sense A.J. Learning generators: Project teams re-conceptualized. *Project Management Journal*, 2003, Vol. 34, No. 3, 4–12. DOI: 10.1177/875697280303400302

Sidorenkov A.V., Stroh W., Shtilnikov D.E. The levels and components of employee identity in the organization. *Organizational Psychology*, 2020, Vol. 10, No. 2, 35–57. (in Russian)

Smith H.J., Tyler T.R., Huo Y. Interpersonal treatment, social identity and organizational behavior. In: S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, N. Ellemers [eds]. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2003. — 155–71.

Suedfeld P. The social psychology of “Invictus”: conceptual and methodological approaches to indomitability. In: C. McGarty, S.A. Haslam [eds]. *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society*. — Oxford: Blackwell, 1997. — 328–41.

Tajfel H., Turner J.C. *The social identity theory of intergroup behavior*. Political psychology. — Psychology Press, 2004. — 276–293. DOI: 10.4324/9780203505984-16

Thatcher S.M.B., Zhu X. Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of management review*, 2006, Vol. 31, No. 9, 1077–1086. DOI: 10.5465/amr.2006.22528174

Tyler T.R., Blader S. *Co-operation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*. — Philadelphia, PA: Psychology Press, 2000. DOI: 10.4324/9780203782842

Van Dick R., Ciampa V., Liang S. Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 2018, Vol. 23, 20–25. DOI: 10.1016/j.copsyc.2017.11.005

Webber S.S. Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty. *Journal of business research*, 2011, Vol. 64, No. 2, 119–125. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.02.005

Zeller C. Project Teams as Means of Restructuring Research and Development in the Pharmaceutical Industry. *Regional Studies*, 2002, Vol. 36, No. 3, 275–289. DOI: 10.1080/00343400220122070

Zhang Y., Chiu C.Y. Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared. *Group Processes, Intergroup Relations*, 2012, Vol. 15, No. 3, 425–437. DOI: 10.1177/1368430211415440

## Information about authors

*Vasilev Fedor Valerievich*. PhD student, Professor, Doctoral School of Psychology, HSE



University,  
Myasnitskaya Ulitsa 20, 101000, Moscow,  
Russia.  
E-mail: [fvasilev@hse.ru](mailto:fvasilev@hse.ru)

*Vasilyeva Ekaterina Dmitrievna.* PhD in  
psychology, Research Associate, Center for  
sociocultural research HSE University, lecturer  
in Department of Psychology, Faculty of Social  
science, HSE University, Myasnitskaya Ulitsa  
20, 101000, Moscow, Russia.  
E-mail: [edvasilyeva@hse.ru](mailto:edvasilyeva@hse.ru)

For citation:

Vasilev F.V., Vasilyeva E.D. Factors influencing  
shared identity formation and the role of shared  
identity in project teams. *Psikhologicheskie  
Issledovaniya*, 2025, Vol. 18, No. 99, p. 4.  
<https://psystudy.ru>