

# 团队互动行为与项目角色认同： 一项行动研究

○ 孙秀霞 孙谋轩 朱方伟 陈路

**摘要** 本文通过对项目驱动型企业 DXS 实施行动研究，探索了项目团队成员的团队互动行为与项目角色认同之间的作用关系。行动研究结果表明，团队互动行为对促进项目角色认同有积极影响，这种影响体现为三条作用路径：其一，通过项目角色的意义建构促进项目角色认知；其二，通过项目团队内群体的形成强化项目角色情感；其三，通过项目团队成员的行为趋同性促进项目角色行为。此外，项目角色认知和项目角色情感在团队互动行为与项目角色行为之间具有中介效应，而权威压力对这一中介效应具有调节作用。研究还发现，“微信群”这种线上互动形式在高权威压力下主要作用于项目角色行为，而在低权威压力下主要作用于项目角色情感。

**关键词** 角色认同；团队互动行为；项目团队；项目驱动型企业；行动研究法

## 引言

近几年，由于外部环境的动态性和客户需求的个性化趋势，我国大量传统企业纷纷开始项目化转型。针对特定需求进行产品定制的项目模式成为主流，以项目为业务驱动方式成为新常态。<sup>[1,2]</sup>项目团队是企业实施项目驱动转型所依赖的基本组织单元，由指定的项目经理和从各职能部门挑选的专业人员组成。<sup>[3]</sup>基于项目和项目团队的管理模式，对传统企业员工的职责边界、工作方式甚至工作思维提出挑战，项目成员面临着从职能角色

向项目角色的转变。<sup>[4]</sup>大多数正在经历项目驱动转型的企业，其项目成员既要参与项目，又要完成自己在职能部门中的业务，这要求项目成员处理好“双重角色”间的关系，具备在两者间快速切换的能力。相较于固定持久的职能角色而言，项目角色围绕着特定的项目任务在不同的临时合作关系中产生，并伴随项目任务的结束而暂时终止。<sup>[5]</sup>这种临时、间断的身份特性，外加项目任务期间高强度的时间压力和各种不确定性、新问题的挑战，使得项目角色的认同过程变得异常艰难。因此，便出现了企业中常见的“虽是项目人员，但却是职能思维”的现象。项目角色认同作为项目团队工作开展的基础，直接关系到企业项目管理的有效推行和企业项目驱动的成功转型。

然而，如何在有限的时间和资源压力下，促使项目成员快速实现项目角色认同，以高效完成项目任务和目标，现有研究并无详细的探讨和明确的结论。目前，组织管理领域的文献以角色认同为自变量的研究占据主导地位，学者们从个体、团队、组织多个层次出发，探究角色认同对归属感、满意度、团队效能、组织绩效等众多结果变量的作用。<sup>[6-8]</sup>一方面证实了角色认同在员工管理和企业发展中的重要地位，另一方面也启示我们应该更加关注在企业发展和变革中如何促成员工对于新角色认同的研究。项目驱动转型情境下，项目角色的临时性、动态性和职责的不确定性所带来的变革阻力，亟待通过

**作者简介** 孙秀霞，大连理工大学经济管理学院副教授，研究方向为组织行为与人力资源管理、项目组织与团队管理；孙谋轩，大连理工大学经济管理学院博士后，研究方向为项目管理与公司治理；朱方伟，大连理工大学经济管理学院教授、博士，研究方向为项目管理与公司治理；陈路，中国大连高级经理学院研究员、硕士，研究方向为国有企业组织管理

**基金资助** 本文受国家自然科学基金项目（71702023、71702022、71772024）资助

解析项目团队成员的角色认同过程, 寻求根本性的解决途径。<sup>[9]</sup>

社会认同理论是解释角色认同的重要理论视角之一, 从互动的观点出发, 提出角色认同反映的自我是将个体置于一定的社会结构中加以界定, 自我的产生是群体内部相互作用的结果。<sup>[9,10]</sup> 根据社会认同理论, 角色认同的基础是个体所处的社会群体, 个体在与他人的互动过程中获取角色认同的意义。<sup>[11]</sup> 因此, 研究个体角色认同离不开对与之互动的群体以及角色间互动关系的探讨,<sup>[12]</sup> 对开启从互动视角探究项目团队成员的角色认同具有重要的启示性。

事实上, 互动被视作项目管理工作中不可忽视的一项活动。<sup>[13]</sup> 伴随移动互联技术的普及, 微信等新一代互动方式已经成为项目团队沟通交流的重要渠道。然而, 少有研究将团队成员的互动行为与项目角色认同建立起联系——互动是否会促进项目角色认同? 项目团队成员如何在互动中加速角色认同? 为了实现项目角色认同, 企业应该如何引导团队互动行为? 这些问题都没有现成的理论支撑。基于此, 本文将尝试打开团队互动行为与项目角色认同的关系黑箱, 探究两者之间的关系, 以及这种关系是如何作用的。

本文借助行动研究法来完成对这一系列问题的探讨, 研究对象是项目驱动转型情境下的企业项目团队成员, 包括项目经理及其带领的来自各职能专业的项目组员; 研究企业是项目驱动型企业 DXS。DXS 正处于项目驱动转型的艰难时期, 在推行项目管理变革的过程中, 面临着项目成员角色认同的问题, 与本研究的焦点问题契合。在企业的大力配合下, 本研究按照规范行动研究法进行行动研究设计与实施, 选取了两个行动研究项目组, 在行动研究的同时进行项目组间对比分析, 对团队互动行为和项目角色认同的作用关系进行细致的剖析。

## 一、文献回顾与研究框架

### 1. 角色认同的过程模型

角色是组织对个体的一种期望, 个体基于具体的情境, 对如何自我内化这一期望产生感知和认可。<sup>[14]</sup> 当个体在扮演角色过程中的态度及行为与角色期望相一致, 则称为角色认同。<sup>[15]</sup> Renee 提出,<sup>[16]</sup> 角色认同是在角色扮演中逐渐形成的, 包括如何选择、确认与扮演个体角色, 并认定自己成为这个角色的表现方式。因此, 角色认同是个体在环境影响下不断塑造、不断强化的过程。

从这一动态过程观出发, 学者们对角色认同的过程内涵和具体形式展开了系统的探讨。以 Stets 等<sup>[17]</sup> 为代

表倡导的角色认同控制模型认为, 角色认同的过程包含着一个反馈环。这一反馈环由认同标准、输入、比较者和输出四个部分组成, 个体会在认同标准和输入的比较中输出符合自我意义与实际标准的行为, 实现自我调节的角色认同过程。<sup>[18]</sup> 部分学者则从经典的解释认同内涵的突出性 (Prominence) 和显著性 (Saliency) 两个维度阐释角色认同的形成过程。<sup>[19,20]</sup> Brenner 等<sup>[21]</sup> 将突出性视作角色认同的主观过程, 而显著性侧重行为过程, 并提出个体对于给定身份的主观价值认知要先于个体对于给定身份的扮演。Wood 等<sup>[22]</sup> 将主观意识上的认同解析为认知和情感两个维度, 将角色认同看作个人对其所承担的角色进行认知、体验及采取与角色一致的行为的过程。

与此类似, 团队和群体视角下角色认同过程普遍采用认知、情感和行为的三分结构。<sup>[23,24]</sup> 认同者通过对特定角色期望的认识和内化, 经历认知、感受、体验和实践的整体过程, 最终在认知、情感、行为三个维度上达成一致。<sup>[10]</sup> 此类研究中, 角色认知是个体对角色权利、义务、规范、期望等的认识评价和分析判断, 建立在个体的认知结构和知识基础之上; 角色情感是个体基于角色认知所表现的好恶倾向和心理感受, 受个体对所扮演角色的体验及角色所处环境的影响; 在认知和情感的驱动下, 个体会表现出相应的角色行为, 按照角色所规定的行为模式约束自己, 是自我意识和外部影响的综合体现。<sup>[25,26]</sup>

本研究的角色认同以项目团队为情境, 对于角色认同的理解将群体研究视角下普遍接受的角色认知、角色情感和角色行为的过程模型, 将角色认同视作一种知、情、行相统一的一体化结构, 并将这一模型引入项目团队成员的项目角色认同研究中。

### 2. 角色认同的建构机理: 社会认同理论视角

社会认同理论产生于群体行为研究, 是对个人与个人、个人与社会关系之间相互联系过程的研究。<sup>[27]</sup> 社会认同是个人和群体对其身份和角色的自我认定和他人认可。<sup>[28]</sup> 在此过程中, 个体将通过社会分类、认同、社会比较来构建自己和他人的身份。社会认同理论的开创人之一 Tajfel 指出,<sup>[29]</sup> 当个体认识到自己属于特定的社会群体, 同时也认识到作为群体成员带给自己的情感和价值意义时, 将对群体进行分类并给予评价。通过分类和比较, 人们对其隶属的群体产生忠诚和归属感, 言行趋于与群体成员相一致, 从而将社会认同内部化为个体角色认同。<sup>[30]</sup>

根据社会认同理论, 角色认同以群体为认同基础, 是源于对群体成员身份及其代表的特定知识体系及价值

和情感的认同,强调个人与其所属群体的关系。<sup>[31]</sup>基于此,个体会努力寻求并维持积极的社会身份,而一旦积极的社会身份得以确立,便会对个体行为产生影响。<sup>[32]</sup>当个体采纳了某种群体的成员资格来界定自己的角色时,个体自身的属性与该群体内成员的共有属性可能会呈现趋同化。<sup>[33]</sup>

社会认同理论的重要推动者 Stryker<sup>[34]</sup>在符号互动理论的基础上强化了认同理论的互动观点,提出个体的角色认同是从自我和社会、个体和重要他人的互动关系中建构的。通过与他人的互动,个体将学会应该扮演什么角色及如何扮演。<sup>[19]</sup>换言之,互动过程促使个体在扮演角色要求中实现了角色认同的建构。<sup>[35]</sup>

由此可见,从社会认同理论的互动观点入手,将角色认同置于群体关系背景之下,有利于从本质上揭示角色认同的建构机理。因此,本文以社会认同理论及其衍生的互动观点作为理论视角,构建并解释互动行为与角色认同之间的关系假设。

### 3. 团队互动行为:基于项目管理情境

项目团队是围绕项目目标而建立的临时性团队。项目团队成员通常来自不同职能部门,在既定的项目生命周期内相互沟通、彼此协作,分享信息、共同决策,从而促成项目目标的实现。<sup>[36,37]</sup>这些具有不同专业和技能背景的员工,在知识、技能上存在着差异和互补,有效的协同工作是项目目标实现的基础。<sup>[38]</sup>然而,项目团队的临时性使他们之间无法形成长期稳定的合作关系,正如 Turner<sup>[39]</sup>所言,“很多项目成员都是第一次合作,项目结束后成员将回到各自部门中去”,很大程度上提升了项目团队成员之间有效协作的难度。有学者提出,项目团队成员之间动态和适应性的互动十分关键。<sup>[2]</sup>

基于项目团队的特征, Marks 等<sup>[40]</sup>将项目团队的互动行为界定为以项目目标为导向、团队成员间相互依赖的一系列行动。Littlejohn<sup>[41]</sup> Barrick 等<sup>[42]</sup>探讨了互动内容的分类,界定了任务导向互动和情感导向互动的内涵及差异。根据他们的研究结果,项目团队成员以完成任务工作为目标,围绕具体任务的问题解决和决策制定所开展的互动,属于任务型互动范畴;而以调节团队生活,增进团队成员间情感为目标的沟通、协调等互动行为属于情感型互动。Wong<sup>[43]</sup>更是强调,学习行为是区别于以完成任务为目标的互动形式,其目的在于使团队成员获得并分享知识,进而达到认知上的更新。此外, Straus<sup>[44]</sup>从互动技术和互动形式角度,将面对面互动和以电脑为媒介的互动模式进行对比研究,强调了不同互动形式对团队绩效的影响差异。

近些年,互动行为对提升团队绩效的影响研究受到越来越多的关注。在项目团队有效性研究中,成员间的互动行为是重要的指标之一。<sup>[44]</sup>通过互动,项目成员对于团队目标的认识在相互影响下趋于一致,在情感上也更容易形成共鸣。<sup>[45]</sup>其他研究成果显示,团队互动行为还可以带来员工满意度、个人创新行为、员工绩效提升等个体层面上的积极影响,帮助项目团队成员提升自我效能感。<sup>[46]</sup>这意味着团队互动行为已成为研究团队成员工作绩效的重要变量之一。

然而,作为解释角色认同的重要视角,互动研究中却少有针对团队互动行为对角色认同的影响研究,至于将这种关系探讨置于项目管理情境下,研究团队互动行为对项目角色认同影响的文献更是匮乏。总体而言,团队互动行为与项目角色认同之间的作用关系目前仍是一个黑箱,有待结合现有相关理论和项目管理实践加以探索。

### 4. 研究框架

本研究旨在从社会认同的互动理论视角出发,探究项目团队成员的团队互动行为对项目角色认同的作用关系。结合对现有文献的回顾,本研究将逐步探索以下问题:(1)项目成员的团队互动能否促进其项目角色认同?什么样的团队互动行为可能对项目角色认同产生影响?根据现有文献的总结,不同内容、不同形式的团队互动行为将产生不同的影响效果。因此,本研究将在对团队互动分类的基础上剖析不同类型的互动行为对项目角色认同的影响。(2)团队互动行为如何作用于项目角色认同?其作用的过程机理是怎样的?基于现有文献的启示,项目成员实现项目角色认同需要经历一个过程,而这一过程中需要从角色认知、角色情感和角色行为三个方面反复强化,团队互动行为对项目角色认同产生影响很有可能是通过作用于以上三个方面而实现。因此,本研究将从角色认知、角色情感和角色行为三个维度考察团队互动行为对项目角色认同的作用机理。综上,本文的研究框架如图1所示。

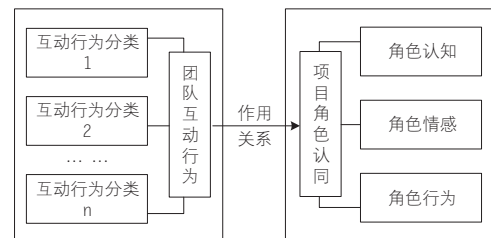


图1 本文的研究框架

## 二、研究方法

### 1. 方法选择与研究设计

本文选择行动研究法的理由是：一方面，行动研究法是由研究者和研究对象共同参与，针对特定问题施加干预，旨在寻求问题解决方案的参与式研究方法。<sup>[47]</sup> 本研究为了探索项目团队成员快速实现项目角色认同的背后机理，重点考察团队互动行为在其中发挥的作用，行动研究法将有助于获取干预（团队互动行为）对问题（项目角色认同）产生的丰富作用过程和效果反馈；另一方面，团队互动行为和项目角色认同的影响是一个持续过程，行动研究中我们可以调整互动行为的类型，获得角色认同实现过程的阶段性评估和反馈，<sup>[48]</sup> 对团队互动行为与项目角色认同的作用关系形成跟踪观察和全面解析。此外，本研究涉及众多行为主体，其行为的不确定性和多变性将给研究过程带来挑战，而 Meehan 等<sup>[49]</sup> 提出行动研究法对研究过程具有较强的控制力。

本文的研究对象是个体项目成员，考察项目团队成员如何实现项目角色认同（因变量），并引入团队互动行为（自变量）作为干预和问题解决机制，探究互动是否以及如何影响项目成员的角色认同水平。行动研究过程按照 Susman 等的五阶段、循环式行动框架展开，包含问题诊断、行动规划、行动实施、评估反馈和针对性学习五个环节。<sup>[50]</sup> 在行动周期中持续施加团队互动干预、评估项目角色认同水平，并反馈如何改变互动的内容、形式等以更好地提升角色认同水平，形成本文的行动研究框架，如图 2 所示。

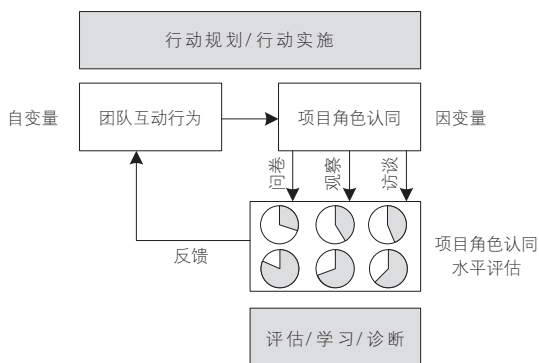


图2 本文的行动研究框架

## 2. 行动研究企业和项目概况

本文选择的行动研究企业为橡胶塑料机械制造业的 DXS 公司。该公司以生产大型、重型橡胶塑料机械装备为主营业务。伴随橡胶塑料机械领域的市场竞争越来越激烈，市场需求日趋个性化、小批量，DXS 于 2010 年前后开始接受客户的产品定制订单，业务模式逐渐从原有的作业驱动向项目驱动转变，并于 2013 年初开始引进项目管理模式，从组织结构、制度体系等方面

实施项目管理转型。

作者团队指导企业建立了项目经理负责制，并以项目团队为单元执行项目订单任务。但项目团队运作中依然存在很多问题，其中最为突出的就是项目团队成员对于项目角色的认同程度低。因此，DXS 完全符合本研究提出的研究问题情境，而且具备开展行动研究的条件和可行性。

经过一段时间的跟踪观察后发现，DXS 的多数项目成员只负责自己的工作，与其他成员的交流接触较少，团队成员间的互动没有得到很好的组织，导致项目信息传递受阻，许多项目工作无法顺利开展。结合本研究的理论分析框架，我们提议强化团队互动行为，观察其是否会影响项目成员的角色认同水平。我们的行动研究设计得到 DXS 高层管理者的认同和支持。适逢企业刚签完两个项目合同，允许我们在两个项目实施的同时开展行动研究，以两个项目组的 18 名项目团队成员作为研究对象。

两个项目具体情况如下：T 项目的交付物为 3 台密炼机，G 项目的交付物为橡胶四辊压延生产线，两个项目的合同额度、工期、工作容量及复杂和难易程度都类似。两个项目的团队成员均为 9 人，包括 1 名项目经理和 8 名项目组员。这些成员之前从未共事过，彼此间并不熟悉。团队成员构成方面，T 项目是“领导班子型”项目团队，项目经理直接由副总担任，项目组员中还来自职能部门的主要负责人；G 项目是“普通群众型”项目团队，项目经理是设计部门的一名专家级高工，项目组员是按照工作需求从各职能部门抽调的普通专业人员。“领导班子型”项目团队是公司为了树立项目管理典范而常采用的人员配置模式，“普通群众型”则是公司考虑到项目管理的普及需要而逐渐尝试的人员配置模式。公司要求将这两种模式均纳入此次考察范畴，为本研究在项目组间对比中发现有趣的观点奠定了基础。

## 3. 数据收集与分析

整个行动研究过程伴随两个项目的进度周期开展，从 2014 年 12 月到 2016 年 2 月，后续又经历半年多时间的资料整理、收集和回访。项目按照进度周期被分成启动与规划阶段、执行与监控阶段和收尾阶段，并规划出若干关键里程碑节点，作为集中数据收集和行动研究评估的关键节点。本研究采用半结构化访谈、问卷调查和观察等多种数据收集方式，以满足三角验证，提高结果的有效性。行动研究中收集到的资料和数据情况如表 1 所示。

半结构化访谈对象包括行动研究的 18 名参与者，以及与其有工作关系的领导或同事，从自评和他评的角

度来了解项目团队成员的项目工作表现、角色认同水平、团队互动情况等。

表1 DXS行动研究数据概览

数据类型	资料简介
访谈记录	访谈提纲、开放式问卷、访谈笔记、访谈总结、录音文件及文字版, 共计 21 万字左右
录音文件	研究者与高层管理者、6 位部门主管及 18 名行动研究参与者的多次访谈录音; 研究者与实践者的多次研讨会录音。三者共计约 15GB 大小的文件
观察记录	多次项目会议、工作现场观察记录、研究者进入企业工作的跟踪记录, 以及实践指导过程所形成的记录文档, 共计 11 万字左右
问卷数据	针对 18 名项目团队成员发放并有效回收的 4 个阶段项目角色认同调查问卷 216 份
微信记录	建立项目团队的微信群, 导出并整理自建群以来的所有微信消息记录, 共计 2 万字
会议纪要	研究者参与知识性会议、业务性会议共计 23 次, 形成共计约 17 万字的会议纪要
照片文件	如项目启动会、项目章程说明会、项目团队例会等重要行动发生的场景, 共计约 3GB
企业资料	研究者通过网络媒体等收集的企业信息资料; 企业方提供的业务流程、项目章程、岗位说明、项目计划方案等文字材料, 共计约 63MB

问卷调查主要用来衡量项目团队成员的角色认同情况, 在参考国内外角色认同量表使用情况的基础上,<sup>[23,24]</sup> 根据本研究内容开发符合项目团队成员角色特点的项目角色认同量表。最终得到的量表由 9 个题项构成, 分别测量了角色认知、角色情感和角色行为三个维度的角色认同水平, 每个维度包括 3 道问题(限于篇幅, 略去备索)。本研究选择的 9 个题项在现有研究中 Cronbach  $\alpha$  系数均大于 0.8。<sup>[23,24]</sup>

我们为每个参与者建立个体数据档案并进行编号(T 项目团队编号为 T1 到 T9, G 项目团队编号为 G1 到 G9), 对他们实施互动干预, 紧密跟踪考察、访谈并记录整个研究周期中各个参与者的互动行为和角色认同变化情况。基于收集的数据, 本研究的数据分析思路遵循三条主线: 第一, 在项目生命周期的不同阶段, 哪些互动行为对项目团队成员的角色认同水平产生影响? 第二, 在项目生命周期的不同阶段, 这些互动行为主要是作用于项目角色认同的哪个维度? 第三, 在互动行为干预下, 两个项目团队成员的角色认同水平有什么样的差异? 从数据到理论的归纳过程, 采用复制逻辑, 对所有团队成员在项目生命周期不同阶段互动行为与角色认同水平的变化规律进行相似性复制, 对两个项目团队成员互动行为与角色认同水平变化的不同进行差异性复制, 通过寻求共同模式和差异解释, 支持研究发现和结果讨论。

### 三、行动研究过程与发现

伴随 T 项目与 G 项目的项目工作推进, 我们同步开启行动研究过程, 首先在项目启动前对参与行动研究的项目团队成员进行项目角色认同的问题诊断和初始值判断, 接着在项目生命周期的各个阶段中分别展开行动规

划、行动实施与评估及针对性学习, 并将所有的步骤重复循环, 直到项目结束。

#### 1. 问题诊断

问题诊断的焦点是项目团队成员的角色认同现状, 发现项目角色认同过程存在的问题并初步诊断其成因。时间节点选择在企业确定项目经理、挑选项目组员并组建项目团队之后, 企业赋予了 18 名参与者项目经理或项目组员的身份, 这是项目角色认同的起点。

本研究的问题诊断通过观察、半结构化访谈和问卷调查的方式进行。访谈中, 受访者多次提到, 不清楚该如何适应自己的新角色——原来都是由部门领导来安排工作, 自己只要按部就班地完成工作即可, 而现在需要自己独当一面, 对项目中的某一块工作负责。在两位项目经理看来, 增进团队互动可能会帮助项目团队成员提高项目角色认同水平。在访谈的自由讨论中, 大家一致认为他人对自己的角色认同是有影响的, 许多问题都是在同他人的交流中找到答案, 因此多与团队其他成员沟通可对项目工作产生更全面的看法, 更能领会自己角色所包含的内容。

问题诊断阶段的最后, 我们通过问卷调查进一步确认各项目团队成员的项目角色认同水平。为了规避同源误差, 针对每一名项目团队成员的问卷调查, 由其自身及所在团队的项目经理、一名项目组员对 9 道问题进行 1 至 7 的打分。问题诊断阶段 18 名参与者项目角色认同初始值如表 2 所示。

表2 项目团队成员的项目角色认同初始值表

编号	自评	他评 1	他评 2	平均分			项目团队成员平均得分		
				角色认知	角色情感	角色行为			
T1 (项目经理张)	45	43	41	15	13	15	43	角色认知	12.6
T2 (市场专员秦)	37	38	37	13.3	12	12	37.3		
T3 (设计专员高)	40	42	38	12	15	13	40	角色情感	12.5
T4 (工艺专员王)	36	33	35	11.7	12	11	34.7		
T5 (采购专员吴)	35	36	40	13	12	12	37	角色行为	12.3
T6 (生产专员郑)	40	41	36	13	13	13	39		
T7 (生产专员刘)	36	37	37	12	13.7	11	36.7	角色认同	37.4
T8 (质量专员于)	35	38	35	12	12	12	36		
T9 (装配专员关)	35	30	34	11	10	12	33		
G1 (项目经理孙)	37	33	38	12	13	11	36	角色认知	10.5
G2 (市场专员刘)	30	33	30	10	11	10	31		
G3 (设计专员邓)	30	28	31	10	9.7	10	29.7	角色情感	10.6
G4 (工艺专员李)	34	33	32	11	11	11	33		
G5 (采购专员尤)	31	33	33	11.3	10	11	32.3	角色行为	10.7
G6 (生产专员那)	32	30	30	9.7	11	10	30.7		
G7 (生产专员隋)	34	30	32	10	10	12	32	角色认同	31.8
G8 (质量专员颜)	28	30	29	9	9	11	29		
G9 (装配专员章)	33	33	33	11.7	11	10.3	33		

注: 表中自评和他评数值为每份问卷 9 道题目的得分总和; 平均分为针对每一位项目成员的三份作答问卷的算术平均值, 包括对角色认知、角色情感和角色行为的各 3 道问题及全部 9 道题目的算术平均值; 项目团队成员平均得分显示了 T 项目和 G 项目分别在角色认知、角色情感和角色行为的 3 道问题, 以及全部 9 道问题上得分的算术平均值

总体而言, 问题诊断阶段发现, 所有参与者的项目角色认同初始值都偏低, T 项目团队的初始值要略高于 G 项目团队, 与观察和访谈结果吻合。参与者给出的解释可以归类为两种观点: 一是企业处于项目转型期, 许多项目团队成员对项目管理领域的知识和自己的项目职责不够明确, 对角色的认知并不到位; 二是项目团队成员习惯原职能部门的工作模式与工作伙伴, 对新组建的项目团队缺乏归属感。这分别体现了项目团队成员在角色认知和角色情感方面的不足, 从而导致项目角色认同水平低。此外, 诊断过程中参与者多次提及, 在新的项目团队中, 项目经理、项目组员之间尚未进行充分的沟通交流与讨论, 一定程度上影响了大家快速进入角色, 对本研究关于团队互动对项目成员角色认同影响的分析形成支撑。

### 2. 行动规划

行动规划是面向特定情境或问题制定干预行动计划的过程。面对 DXS 两个项目团队成员对于项目角色认知不清、情感不强烈的问题, 以及项目团队成员间缺乏有效互动的诊断结果, 研究人员从多个角度寻求理论支持: 第一, 采用社会认同的互动视角, 以增强团队互动为切入点, 发现并解释团队互动行为在提升项目角色认同过程中的作用机理; 采用群体认同理论中“知、情、行”的三分结构作为理解项目角色认同过程的理论框架。<sup>[24]</sup> 第二, 行动实施周期借鉴了项目管理生命周期理论, 分为项目启动与规划阶段、项目执行与监控阶段和项目收尾阶段, 在各个阶段中结合具体项目活动规划互动内容。<sup>[39]</sup>

互动干预计划充分借鉴了目前团队互动行为的相关研究成果,<sup>[51,52]</sup> 在经典的任务型互动和情感型互动的基础上, 增加了 Wong<sup>[43]</sup> 强调的学习型互动。任务型互动以推进项目工作、解决具体项目问题为目的, 情感型互动以改善项目团队成员间关系、增进非正式交流为目的, 而学习型互动以共同学习交流、知识分享为目的。基于线下和线上互动具有不同效果的现有研究结论,<sup>[53]</sup> 本研究在增加常规线下互动行为的同时, 还为两个项目团队组建了微信群, 实施线上互动干预, 因此本研究的行动干预计划包含六种互动行为类型, 如表 3 所示。

### 3. 行动实施、评估及学习

行动实施随着两个项目的开展同步进行。研究人员在各阶段的互动干预中, 结合不同项目阶段的工作特性选择不同形式、功能倾向的互动行为。在互动干预计划实施之后, 研究人员跟踪并记录项目团队成员的反应和行为改变, 并在每一阶段结束时通过访谈和问卷调查对项目成员角色认同情况进行评估, 根据评估结果进行针

对性学习、反馈, 以便指导下一步的行动干预。每一阶段的行动目标都旨在考察在团队互动的干预下, 项目成员的项目角色认同情况是否及如何发生变化。具体的行动实施过程如图 3 所示。

表3 行动干预的互动行为类型

	任务型	情感型	学习型
线上互动	开设项目团队微信群, 通过项目团队微信群, 以提供任务发布, 定期更新项目进展, 即时提出项目问题并寻求解决方案等的互动渠道	及团队成员间互加微信好友, 提供交流情感, 表达感谢、认可或不满等情绪的互动渠道	通过微信群提供所有团队成员共同学习、交流、讨论和知识分享的互动渠道
线下互动	组织两个项目团队围绕每周团队例会, 以及围绕项目特定问题进行专题讨论会等	组织轻松的团队建设活动, 为项目成员提供彼此了解、沟通感情的场所和契机, 引导、鼓励项目团队成员之间进行非正式互动	针对团队成员的工作和项目工作有计划地开展组织学习讨论会, 围绕特定主题组织学习讨论会, 鼓励项目成员分享知识和工作相关的心得体会

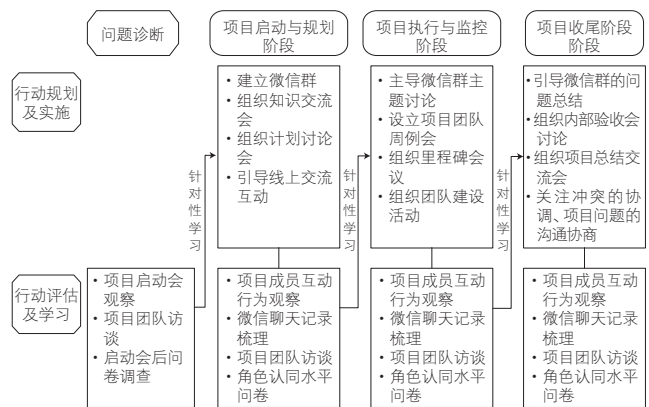


图3 本研究的行动实施过程

#### (1) 启动规划阶段的行动记录与评估反馈

启动规划阶段始于项目启动会的召开, 经历了需求识别、前期准备到项目计划制定完成的整个过程。本阶段的主要目的在于充分认识并规划项目, 采取的干预行为主要是围绕计划制定进行的经验交流会、计划讨论会等学习型互动, 并通过新建微信群开启团队内部的线上交流。多次交流与讨论之后, 项目成员普遍认为对自己负责的具体任务更加明确, 并对其他人负责的任务也有所了解。市场专员刘某(G2)在访谈中表示: “学习交流这种互动方式, 使得自己从全局上重新认识项目工作。”由此可见, 学习型互动对项目角色认知具有促进作用。两个团队微信群中, 各项目成员纷纷做了自我介绍, 成员们不同程度上表达了自己对自身项目角色和项目工作如何开展的心得体会, 互动内容较为正式; 相比之下, G 项目的微信群随意许多, 大家沟通彼此的难处, 感慨项目工作的开展确实有许多阻碍。

计划制定完成后对两个项目团队 18 名参与者的访谈和问卷调查显示, 通过这一阶段的团队互动, 每位项目团队成员的角色认同水平都有所提升, T 项目团队成

员平均得分为 40.7, G 项目团队成员平均得分为 36.0, 如表 4 所示。综合定性和定量数据分析可知, 该阶段的角色认同提升主要体现在角色认知方面, 得益于团队成员围绕项目工作进行的学习、交流和讨论, 不仅加强了每位项目成员对自己工作职责的认知, 而且帮助他们逐渐建立起项目角色的概念。此外两个项目团队在讨论会及微信群中表现的差异可以看出, T 项目中因为副总经理及其他部门领导的存在, 项目团队成员对于项目的投入和重视程度普遍较高, 问卷结果中体现为角色行为的分值有所提升。相比而言, G 项目团队成员进入项目角色的速度普遍较慢, 虽然有了初步对项目工作和职责的认识, 但项目团队成员对自身项目角色的执行力度依然不高, 问卷结果中角色行为的分值普遍没有变化, 而个别成员角色情感的分值有所提高。如表 4 所示, 经过启动规划阶段的互动干预, T 项目团队成员的项目角色认同水平要普遍高于 G 项目团队。

表4 启动规划阶段项目团队成员角色认同分值表

T项目团队					G项目团队				
编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同	编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同
T1	16.7	13	15	44.7	G1	14.3	15	12	41.3
T2	14.7	12	13	39.7	G2	13	12	11	36
T3	14	15	14	43	G3	12	12	10	34
T4	14.7	13.3	13	41	G4	12.3	13	11	36.3
T5	14	12	14.3	40.3	G5	12	12	11	35
T6	14.3	13	13	40.3	G6	13	12.3	10	35.3
T7	13	14	14	41	G7	12.7	10	12.7	35.4
T8	14	12	13	39	G8	12	10.3	11	33.3
T9	14	11	12.7	37.7	G9	13.7	12.7	11	37.4
T 项目团队成员平均得分				40.7	G 项目团队成员平均得分				36.0

注: 表中数值为启动规划阶段结束时进行问卷调查, 每位成员自评和 2 份他评问卷得分的算术平均值; 下同

### (2) 执行监控阶段的行动记录与评估反馈

执行监控阶段是项目的主体实施阶段, 历时 10 个多月, 经历了设计、工艺、采购、生产加工几个主要工作环节。本阶段项目工作的开展以计划为基础, 在项目经理的带领下由整个项目团队成员协调、推进, 研究人员采取的互动干预以辅助完成项目工作为目标, 包括团队周例会、项目协调会、里程碑会议等, 并在此基础上重点推进线上微信话题交流、线下团队建设活动等。随着例会次数的增多, 两个项目团队的成员都意识到许多复杂问题单靠自己解决不了的, 而这类问题通常与项目的其他专业有关, 于是在会上主动提出需要解决的问题, 大家集思广益, 会议氛围也变得积极热烈。T 项目的多次里程碑会议上, 可以感觉到借助团队成员之间即时的沟通协调, 项目工作推进更加顺畅, 问题解决更加高效。项目经理张某 (T1) 坦言: “明显能感到互动多了,

大家在项目投入上的时间和精力也在变多, 越是大家共同合作, 项目工作开展起来就越顺手。”同时, 两个项目的团队互动中也存在着面临项目问题时的推诿、冲突, 造成了一时团队氛围的紧张, 并不能积极促进项目工作的进展, 但一定程度上也引发了项目成员对自身工作边界的思考。由此可见, 在围绕任务的冲突解决中, 项目团队成员通过彼此间对工作边界的强化, 进一步提高了对项目角色的认知。

情感型互动方面, 团队组织的几次业余活动对于项目团队成员之间的感情增进帮助很大。谈及这些活动对自己项目角色认同的影响, 生产专员刘某 (T7) 说到: “大家成为朋友后, 我对项目团队有归属感了, 平日工作中也更容易理解包容。”从微信群的聊天记录可以看出, 伴随着线下团队业余活动的开展, 线上非正式的话题讨论也增加了不少, 聊天内容愈加自然、亲近, 项目团队成员开始彼此接受作为一个紧密的小团队。G 项目团队表现尤为明显, 他们的微信群中偶尔还会出现对项目团队成员在日常生活中遇到的困惑的解答。

总体而言, 本阶段行动结果显示, 两组项目团队成员的项目角色认同水平都有了很大进步, 而且在项目角色认知、情感和行为三个方面均有提升, 如表 5 所示。本阶段中两个团队在项目角色认知方面的提升, 主要得益于任务型互动中的冲突处理, 不同团队成员通过彼此工作内容接口的碰撞, 对自身项目角色的认知进一步清晰。对项目角色的情感认同主要是在团队休闲活动和微信群日常交流中得到强化, 项目团队成员逐渐建立起以项目团队为主的群体概念, 对项目团队的归属感不断增强。而项目角色行为方面, 围绕项目任务的合作行为起到了很大作用, 在积极互动的推动下绝大多数参与者加大了对项目工作的投入, 承担了更多项目角色要求的工作任务。通过对比两个项目团队成员的角色认同增加分值发现, T 项目在角色行为方面提升较高, 而 G 项目在角色情感方面较高。这一差异从微信群的聊天内容统计中可见一斑: T 项目的微信群中以项目遇到的问题及问题解决方案的探讨为主, 项目团队成员的项目角色执行力更强; 而 G 项目的微信群中有更多非工作主题的讨论内容, 项目团队成员因非正式互动而建立的感情联系更紧密, 对项目团队的归属感表现得更明显。

### (3) 收尾阶段的行动记录与评估反馈

收尾阶段涵盖装配、试运行及最终交付和事后评价等项目工作。因为延期、质量疏忽等问题在前期未被及时发现或重视, 很多项目进度、质量问题在这一阶段集中爆发, 项目团队成员面临着更多冲突、矛盾和突

表5 执行监控阶段项目团队成员角色认同分值表

T项目团队					G项目团队				
编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同	编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同
T1	17.3	16	18	51.3	G1	15.7	17	16	48.7
T2	16	14	16	46	G2	14.3	15	14	43.3
T3	15.7	16	16	47.7	G3	13.7	15.3	13.7	42.7
T4	16	14	17.3	47.3	G4	14	16.7	14.3	45
T5	15.3	14	17.3	46.6	G5	13.7	16	14	43.7
T6	15	14	16	45	G6	14	15	12	41
T7	16	16	17	49	G7	14	14.8	14	42.8
T8	16	14	16	46	G8	14	15	13.3	42.3
T9	15	13	16	44	G9	15	15	14	44
T项目团队成员平均得分				47.0	G项目团队成员平均得分				43.7

发情况的挑战。该阶段的互动干预以关注问题解决的任务型互动为主,包括多次专项问题研讨会、现场协调会,并穿插组织了多次学习型的项目总结与交流会,以对项目实施过程进行总结。T项目在收尾过程中,线上和线下高效的互动对进一步强化团队成员的项目角色行为起到推动作用。设计专员高某(T3)总结道:“有领导坐镇,发现问题后相关人员出面共同解决问题,效率很高。”相对而言,G项目中有效的互动主要体现在线下的专项问题研讨会中,而微信群经常出现待解决问题被冷处理的现象。但是,项目工作中G项目依然表现出较高的团队合作和行动力。由于对项目角色的认知和情感基本到位,G项目团队成员愿意将项目任务放在首位,努力完成自身角色所赋予的任务,共同合作争取一个好的项目结果。这体现出项目成员角色认同水平提升中认知、情感对项目角色行为的影响作用。

两个项目经过将近一年的奋战,严格控制了项目进度,无成本超支,质量符合验收标准,客户表示非常满意。两个项目的总结讨论会合并举行,18名参与者共同交流、分享项目执行过程中的经验和教训,帮助每位参与者形成“哪些是我该做的”、“我需要做什么负责”的概念,进一步强化对项目角色的认知。项目收尾的最后一次问卷调查(见表6)显示出,项目结束时T项目和G项目团队成员的项目角色认同平均分分别达到了51.4分和49.5分,角色认知、情感和行为三个方面均有了明显提升。同时,研究人员注意到,伴随项目团队成员角色认同水平的提升,团队成员之间开展互动的积极性和互动效果也明显提升。项目总结讨论会上,大家纷纷表示团队互动确实有益于自己快速进入项目角色及项目顺利开展,使项目成员更加积极地投入到团队互动中,从而形成了团队互动行为与项目角色认同的良性循环。

总体而言,在互动行为的干预下,两个项目团队的角色认同水平在三个阶段中实现了稳步提升,数据归纳

逻辑和过程如图4所示。除了考察团队互动行为与角色认知、角色情感和角色行为三者之间的作用影响,我们还重点关注了两个项目团队中角色认同发展的差异情况。数据分析显示,T项目团队“领导班子型”的团队成员配置,提供了一种正式的职权氛围,我们归纳为“权威压力”。这种权威压力促使所有项目团队成员从项目一开始就更多地关注工作的开展和项目问题的解决,有利于成员快速进入项目角色,践行角色任务;而G项目并不存在权威压力,项目团队成员要进入角色、有效地承担项目任务,需要建立在对项目工作的充分认识和感情基础之上,因此需要的时间相对更长。

表6 收尾阶段项目团队成员角色认同分值

T项目团队					G项目团队				
编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同	编号	角色认知	角色情感	角色行为	角色认同
T1	18	18	19	55	G1	18	17.3	18	53.3
T2	18	15	18	51	G2	17	16	16	49
T3	17	17.7	19	53.7	G3	15	16.3	16	47.3
T4	18	16	18	52	G4	16.7	17	17	50.7
T5	16	16	18.3	50.3	G5	16.3	17	18.3	51.6
T6	16	16	18	50	G6	15	16	16	47
T7	17	17.7	18	52.7	G7	15.3	17	16.7	49
T8	17	16.3	17	50.3	G8	16	17	17	50
T9	16	15	17	48	G9	16	16	16	48
T项目团队成员平均得分				51.4	G项目团队成员平均得分				49.5

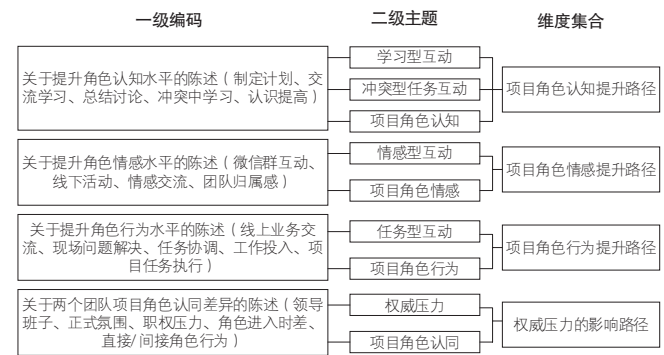


图4 数据归纳过程

#### 四、结果讨论

我们考察了两个项目团队18名参与者在整个行动研究周期内参与团队互动及项目角色认同的变化情况。综合观察、访谈及问卷调查的数据分析,本文梳理了行动研究中能够反映团队互动行为与项目角色认同作用关系的证据链,如表7所示。基于三角验证的原则,本文选取至少有三条证据支撑的关系表现展开讨论(表7中数据统计结果为“+++”或“++”)。可以看出,不同项目阶段中作用于项目角色认同的团队互动行为类型各异,主要通过影响项目团队成员的角色认知、角色情感



和角色行为三个维度加以实现，并因两个项目团队情境的不同而有所差异。

表7 团队互动行为与项目角色认同的作用关系汇总

项目阶段	启动规划阶段			执行监控阶段			收尾阶段			
互动类型 (形式/内容)	学习型 (计划)	任务型 (线上)	情感型 (线上)	任务型 (冲突)	任务型 (协调)	情感型 (线上)	情感型 (线下)	任务型 (线上)	任务型 (线下)	学习型 (总结)
T 项目	角色 认知	+++	+	~	++	+	~	~	~	++
	角色 情感	~	~	~	~	~	~	++	~	~
	角色 行为	~	++	~	~	+++	~	~	+++	+++
	角色 认知	+++	+	~	++	+	~	~	~	++
G 项目	角色 情感	~	~	++	~	+	+++	+++	~	~
	角色 行为	~	~	~	-	++	~	~	+	+++
	角色 情感	~	~	~	-	++	~	~	+	+++
	角色 行为	~	~	~	-	++	~	~	+	+++

注：+表明两者关系呈正相关，-表明呈负相关；+(-)的数量意味着关系的强弱，+++(-)关系最强，意味着有大于等于6项数据作为支撑；++(-)为关系较强，意味着有大于等于3项小于6项数据作为支撑；+(-)为关系较弱，意味着大于等于1项小于3项数据作为支撑；~意味着两者间无数据证明其存在关系

由表7可知，项目团队成员的角色认同水平提升过程中，作用于其角色认知的互动行为主要包括单纯以学习、交流和讨论为目的的学习型互动和围绕冲突解决的任务型互动。社会认同理论中，对于特定角色的认知取决于个体对自身是否隶属于某一角色分类的知识，<sup>[54]</sup>知识以期望的形式界定了特定角色所赋予的意义。<sup>[55]</sup>计划、总结、冲突解决等互动过程之所以能够帮助项目团队成员强化角色认知，原因就在于这些互动过程有助于增进有关项目角色的知识，进而实现项目角色的意义建构。建构主义者认为，学习是进行意义建构的基础，而互动中的学习能够促进学习者的意义建构。<sup>[56]</sup>项目团队成员在彼此的交流碰撞中不断学习，进而建构对自身项目角色这一新身份的理解，完成项目角色的意义建构。其中，以计划和总结为主的学习型互动，促使每位项目团队成员主动思考自己的工作边界及与其他项目成员的工作接口，符合Weick等提出的“主体进行主动的意义建构”过程；<sup>[57]</sup>而强调冲突解决的任务型互动则是通过引发项目团队成员对自身在整个项目工作中的位置和作用的反思，来迫使其重构对自身角色的认知，可以看作在外界作用下的被动的意义建构过程。<sup>[58]</sup>因此，团队互动行为对项目角色认同的作用路径之一，可以提炼为通过加速项目角色的意义建构来促进项目角色认知，进而提升项目团队成员的项目角色认同。其中，学习型互动能够促使项目团队成员进行主动意义建构；而冲突型任务互动促使项目团队成员进行被动的意义建构。基于以上讨论，本文提出以下命题：

命题1a：项目团队成员的主动意义建构，在学习型互动与项目角色认知之间具有中介效应

命题1b：项目团队成员的被动意义建构，在冲突型

任务互动与项目角色认知之间具有中介效应

团队互动行为影响项目角色认同还体现在改善项目团队成员的角色情感水平上，这里发挥作用的互动行为是包含线上微信群和线下团建活动的情感型互动。在问题识别阶段，多数项目成员从情感上没有接受自己是项目团队的一员。伴随线上和线下的情感型互动的干预，项目团队成员间加强了情感联系，遇到问题更多地向项目团队成员寻求帮助。换句话说，情感型互动促使项目团队成员建立起一种“内群体”的概念，而内群体的建立强化了项目团队成员对项目角色的情感认同。所谓内群体是指，个体将自己及他人归属于特定的社会群体，并对这一群体产生归属感。<sup>[59]</sup>社会认同理论中，内群体是个体在与他人的互动中将自己与他人建立特殊意义和情感联系的过程，关注的是个体从人情因素出发对互动双方所具备的相似特征的积极认同。<sup>[60]</sup>研究数据显示，项目成员从原有以职能部门的人员为内群体，经过持续的互动干预，转变为以项目团队为内群体。内群体一旦建立，项目成员将会形成“我们的人”的感知，促使他们对项目团队产生归属感和信任感，增进他们对项目角色这一新身份的情感认同。因此，团队互动行为对项目角色认同的作用路径之二，可以提炼为情感型互动通过加速内群体的形成来促进项目角色情感，进而提升项目团队成员的项目角色认同。基于以上讨论，本文提出以下命题：

命题2：项目团队成员的内群体，在情感型互动与项目角色情感之间具有中介效应

按照Wood等<sup>[22]</sup>的说法，以上认知和情感方面的认同只是作用于项目团队成员的主观意识，而真正意义的项目角色认同必须体现在实际的相应行动中，因此两个项目的角色行为水平标志着项目角色认同的水平。由表7可知，对项目角色行为发挥作用的互动行为主要是任务型互动，既包括冲突和协调两种类型，也包括线上和线下两种形式。任务型互动以项目任务为对象，项目团队成员参与其中，彼此影响，进而使项目团队成员对项目任务的关注和投入相应增多。多数项目成员表示，在任务型互动中，大家倾向于与整个团队保持一致，投入到对项目问题的解决和讨论中来。由此可见，任务型互动之所以能够促进项目角色行为，是依靠角色行为在团队内部的扩散，而在团队的带动下，个体项目成员在项目上的投入趋于增多，可以用个体的“行为趋同性”来加以解释。所谓行为趋同性是指在社会活动中个体与他人表现出的一致性行为。<sup>[59]</sup>个体在互动中所受的约束越多，个体差异性的行为就越少，行为的趋同性或一致

性就越强。在部分成员高程度的项目角色行为影响下,任务型互动的开展将进一步促使全部团队成员积极扮演项目角色。因此,团队互动行为对项目角色认同的作用路径之三,可以提炼为任务型互动通过强化行为趋同性来促进项目角色行为,进而提升项目团队成员的项目角色认同。基于以上讨论,本文提出以下命题:

命题3:项目团队成员的行为趋同性,在任务型互动与项目角色行为之间具有中介效应

至此,我们打开了团队互动行为影响项目角色认同的“黑箱”,探讨了通过角色认知、角色情感和角色行为提升项目团队成员角色认同的三条路径的作用机理,作用关系假设模型如图5所示。

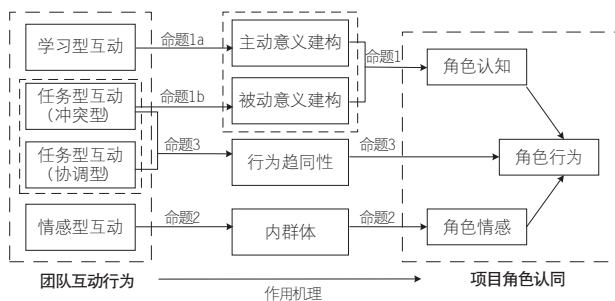


图5 团队互动行为对项目角色认同的作用路径模型

对比T项目和G项目所反映出的团队互动行为与其项目成员角色行为的变化情况,我们发现G项目团队成员在项目开展前期的角色行为变化情况并不明显,任务型互动干预对项目角色行为的改善并没有很快地看到成效。反而是在大家的角色认知和角色情感水平得到很大提升之后,他们在项目工作上的参与度和投入程度才快速提升起来,项目角色行为得到显著改善。这意味着,对于G项目,项目角色认同是建立在项目团队成员对其项目角色的认知和情感得到认同的基础上,引发项目团队成员更多的项目角色行为的过程。这与Brenner等<sup>[21]</sup>的观点相呼应,他们同样认为在角色认同的实现过程中,个体对角色的主观认知和情感先行决定了其角色行为的扮演。这意味着,团队互动行为对项目角色认同的三条作用路径中,项目角色认知和项目角色情感通过促进项目角色行为,进而提升项目团队成员的项目角色认同。基于以上讨论,本文提出以下命题:

命题4:项目角色认知和项目角色情感,在团队互动行为与项目角色行为之间具有中介效应

比较而言,从启动规划阶段开始,任务型互动干预对项目角色行为的影响就在T项目团队成员身上显现。例如,在前期技术方案设计时,客户提出一项“0漏油”

的技术要求,身为项目经理的张某(企业副总),在微信群中发布了这一消息并要求大家齐力突破这一技术难题。问题一经提出,项目专员从各自的专业角度发表意见,合力寻求技术攻关方案。整个事件体现出T项目团队成员较高的项目角色行为水平,但与此同时他们对自己项目专员的职责并未有清晰的认识(角色认知),对项目团队也并未产生强烈的归属感(角色情感)。这说明,即便是未提升角色认知和角色情感的水平,项目团队成员也可以表现出较高水平的项目角色行为,与G项目所体现的“主观上的认知和情感先于行为”的角色认同过程观点并不一致。其原因在于两个项目团队在人员构成上的差异。相对G项目团队,T项目中存在拥有职权和威严的公司领导,项目团队成员在实现角色认同时可能隐藏或忽略主观上的思想活动,更直接地表现出组织(或领导)所期望的行为和结果。这种因职权和威严带来的影响,在现有研究中被定义为“权威压力”。<sup>[61]</sup> Tyler等<sup>[61]</sup>对于权威压力在团队中的作用模式进行了研究,指出由于权威压力的存在,团队成员倾向于选择服从,避免被责,争取表扬,从而影响到个人的决策和行为,与本研究中部分T项目团队成员的表现完全契合。这意味着,高权威压力情境为个体跨过主观上的认知和情感而直接践行项目角色行为提供了可能,权威压力可以调节项目角色认知和项目角色情感对项目角色行为的中介效应。基于以上讨论,本文提出以下命题:

命题5:权威压力对项目角色认知和项目角色情感的中介效应具有调节作用,即团队情境中的权威压力越高,这一中介效应越弱;权力压力越低,这一中介效应越强

除此之外,本文在团队互动干预中特意增加了“微信群”这一线上互动形式,与传统线下互动作用过程的对比,我们发现了微信群互动对项目角色认同发挥作用的有趣现象:微信群中情感型互动未对T项目的角色情感产生影响,只对G项目角色情感发挥作用;微信群中任务型互动未对G项目的角色行为产生影响,只对T项目的角色行为发挥作用。根据对两个微信群聊天记录的分析,T项目在微信群中的聊天风格比较严肃,与任务相关的命令信息引起的反响较大,而偶尔群内出现的与工作无关的生活、情感类话题几乎无人互动。但是,G项目微信群的聊天记录反映出截然不同的结果,这里的聊天风格比较轻松,大家经常就某个生活话题展开讨论,甚至互相吐槽,反而当有人抛出任务相关的问题、需要协调解决时,互动热度和效率并不高。由此可见,影响两个团队出现差别的主要原因是受权威压力的影响。

French等<sup>[60]</sup>认为,权威压力会使人处于一种有意识控制的紧张状态。高权威压力情境下,项目团队成员积极地呈现工作表现,任务型互动更容易发挥作用,而紧张的意识让他们忽略了情感部分;当权威压力减弱时,项目团队成员处于一种自然散漫的状态,这时更利于情感型互动的作用发挥,而人们会尽可能规避与任务相关的紧张状态。因此,权威压力高时微信群中任务型互动更容易对项目角色行为有积极影响;而权威压力低时,微信群中情感型互动更容易对项目角色情感有积极影响。这体现出权威压力在“微信群”这种线上互动形式对项目角色认同的影响中具有调节作用。基于以上讨论,本文提出如下命题:

命题6:权威压力在微信群中任务型互动与项目角色行为之间具有调节作用,即高权威压力情境下,微信群中任务型互动对项目角色行为影响更强

命题7:权威压力在微信群中情感型互动与项目角色情感之间具有调节作用,即低权威压力情境下,微信群中情感型互动对项目角色情感影响更强

## 五、研究结论与展望

本文关注团队互动行为是否及如何促进项目角色认同的研究问题,通过在两个项目团队中的行动研究,结合18名项目团队成员的互动表现及角色认同变化情况发现:总体而言,团队互动行为与项目角色认同之间具有积极的影响关系。团队互动行为通过对项目团队成员的角色认知、角色情感和角色行为的不同作用路径影响项目角色认同,而这种影响因互动内容和方式的不同及是否存在权威压力,对项目角色认同的影响作用都将发生改变。具体而言,对角色认知发挥作用的是学习型互动和冲突解决型任务互动,作用过程依赖于主动的意义建构和被动的意义建构;对角色情感发挥作用的是情感型互动,作用过程依赖于项目团队内群体的形成。在角色认知和角色情感建立的前提下,团队互动行为才能够促进项目角色行为,进而实现项目角色认同;但如果存在权威压力,即便没有建立角色认知和角色情感,任务型互动也可以直接作用于项目角色行为,作用过程依赖于项目团队成员的行为趋同性。

本研究的理论贡献在于:第一,本研究采用认知方面的意义建构理论、情感方面的内群体理论及行为方面的行为趋同理论来解释各自的作用过程,为构建并解释互动行为与角色认同之间的关系搭建了清晰的逻辑链条,为现有研究中有关“互动中产生认同”的论断<sup>[19]</sup>提供了实证支撑。第二,本文以角色认同理论研究中经典

的“知、情、行”过程模型为输入,<sup>[23]</sup>通过对行动研究数据结果的分析,不仅在一定程度上明晰了该过程模型中角色认知、角色情感和角色行为在实现角色认同过程中所发挥的作用,而且对Brenner等<sup>[21]</sup>关于角色认知和情感先于角色行为的论断进行了完善。当权威压力存在时,高项目角色行为可以由团队互动行为直接引发,而并非必需建立在角色认知和角色情感的基础上。这一发现意味着,互动与角色认同的作用关系受团队氛围影响,呼应了团队认同研究中对团队氛围所带来影响的重视。<sup>[26]</sup>第三,“微信群”这一线上互动干预的引入,也提供了新的发现:只有在权威压力不存在的情况下,微信群中情感型互动才对项目角色情感有积极影响;而只有在权威压力存在的情况下,微信群中任务型互动才对项目角色行为有积极影响。这一发现丰富了团队互动行为促进项目角色认同的条件和情境解释。此外,作为国内项目管理领域的第一次行动研究尝试,本文提出了多组行动研究的设计,强化了在行动研究解决问题的同时寻求组间对比的共同模式和差异分析,有助于解释现象和涌现新观点。

研究的实践意义在于:DXS面临的员工对项目角色缺乏认同的问题是日前中国大多数企业在项目化转型中面临的迫切问题,是制约企业成功转型的关键因素。本研究发挥行动研究法的优势,对实践中项目团队成员角色认同的问题进行了深入了解和准确把握,并在行动干预中总结归纳出团队互动行为在加速角色认同中发挥的作用规律,以指导企业的管理实践。研究结果显示,企业需要诊断项目成员无法快速适应项目角色的原因,通过对其角色认知、角色情感、角色行为的评价,选择与之相匹配的互动行为来加以干预、影响。当员工缺乏对角色的认知时,可以增加知识性学习交流;当员工缺少对角色的感情时,则可以采取情感交流与非正式活动。两者有利于循序渐进地增强员工的项目角色认同。但如果项目周期短,没有充分时间来学习和沟通感情,那么企业可以在项目团队中施加权威压力,如将高层领导包含在项目团队中,以此来强化项目成员的角色行为。微信群既可以用来增进情感联系,又可以作为任务互动、及时解决问题的平台,但前者需要宽松的聊天氛围,后者需要适度的权威压力。

由于研究篇幅所限,此次行动研究过程中收集的大量数据和对若干相关问题的思考并未在本研究中充分呈现。首先,我们发现团队互动行为与项目角色认同存在交互影响关系,但本研究聚焦于“团队互动行为如何作用于项目角色认同”这一单向过程,未能对两者的交

互影响关系展开研究。其次, 项目经理的特殊性并没有在本文中加以突出, 而是作为与其他项目团队成员同等的地位进行项目角色认同研究。但事实上, 项目经理的角色及项目经理角色认同的过程与普遍项目组员存在着区别, 有必要作为独立研究深入展开。再次, 行动研究中收集了大量的微信互动数据, 未来研究可以将微信的互动内容进行编码, 以期反映出和正式任务之间的联系。最后, 本研究的分析重点在团队层面, 虽然对 18 名成员做了编号, 但并未将个体的特征、互动内容和角色认同的变化逐一展示, 而是从普遍意义上来看他们角色认同的变化情况。未来可以进一步强调个体层面的研究, 从个体层面考察项目团队成员参与互动过程、个体角色认同的差异等。

### 参考文献

- [1] Kerzner, H. R.. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: John Wiley & Sons, 2013.
- [2] Yang, L. R., Huang, C. F., Wu, K. S.. The Association among Project Manager's Leadership Style, Teamwork and Project Success. *International Journal of Project Management*, 2011, 29(3): 258-267.
- [3] Sarwar, H., Aftab, J., Sarwar, H., Shahid, A.. Role of HRM in Project Success of Project Oriented Organizations in Southern Punjab, Pakistan. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2016, 4(3): 110-121.
- [4] Bala, S.. Mining Project-oriented Business Processes. New York, NY: Springer International Publishing, 2015.
- [5] Bakker, R. M., Boroş, S., Kenis, P., Oerlemans, L.. It's Only Temporary: Time Frame and the Dynamics of Creative Project Teams. *British Journal of Management*, 2013, 24(3): 383-397.
- [6] Bochove, M. V., Burgers, J., Geurts, A., Koster, W. D.. Questioning Ethnic Identity: Interviewer Effects in Research about Immigrants' Self-definition and Feelings of Belonging. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 2015, 46(5): 652-666.
- [7] Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., Thatcher, S.. Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance. *Organization Science*, 2009, 20(1): 35-50.
- [8] Wry, T., Lounsbury, M., Glynn, M. A.. Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship. *Organization Science*, 2011, 22(2): 449-463.
- [9] Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., Wang, Z.. Linking Transformational Leadership and Work Outcomes in Temporary Organizations: A Social Identity Approach. *International Journal of Project Management*, 2017, 35(4): 543-556.
- [10] Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., Meyer, A. D.. Rekindling the Flame: Processes of Identity Resurrection. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 113-136.
- [11] Smith-Lovin, L.. *Self, Identity, and Interaction in an Ecology of Identities*. Springer US, 2003.
- [12] Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., Hannah, S. T.. Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance during Entry. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4): 1148-1168.
- [13] Krane, H. P., Olsson, N. O. E., Rolstadås, A.. How Project Manager-Project Owner Interaction Can Work within and Influence Project Risk Management. *Project Management Journal*, 2012, 43(2): 54-67.
- [14] Schwartz, S. J., Luyckx, K., Vignoles, V. L.. *Handbook of Identity Theory and Research*. New York: Springer, 2011.
- [15] Farmer, S. M., Tierney, P., Kung-Mcintyre, K.. Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(5): 618-630.
- [16] Renee, L.. *Identity and Conflict: The Roma in Central and Eastern Europe*. University of North Carolina, 2009.
- [17] Stets, J. E., Burke, P. J.. Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 2000, 63(3): 224-237.
- [18] Knippenberg, D. V.. The Social Identity Theory of Leadership: Theoretical Origins, Research Findings, and Conceptual Developments. *European Review of Social Psychology*, 2012, 23(1): 258-304.
- [19] Burke, P. J., Stets, J. E.. *Identity Theory*. New York: Oxford University Press, 2009.
- [20] Stryker, S., Serpe, R. T.. Identity Salience and Psychological Centrality: Equivalent, Overlapping, or Complementary Concepts? *Social Psychology Quarterly*, 1994, 57(1): 16-35.
- [21] Brenner, P. S., Serpe, R. T., Stryker, S.. The Causal Ordering of Prominence and Salience in Identity Theory: An Empirical Examination. *Social Psychology Quarterly*, 2014, 77(3): 231-252.
- [22] Wood, D., Roberts, B. W.. Cross-sectional and Longitudinal Tests of the Personality and Role Identity Structural Model. *Journal of Personality*, 2006, 74(3): 779-810.
- [23] Henry, K. B., Arrow, H., Carini, B.. A Tripartite Model of Group Identification. *Small Group Research*, 1999, 30(5): 558-581.
- [24] 周永康. 大学生角色认同实证研究. 西南大学. 2008.
- [25] Janney, J. J., Gove, S.. Reputation and Corporate Social Responsibility Aberrations, Trends, and Hypocrisy: Reactions to Firm Choices in the Stock Option Backdating Scandal. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(7): 1562-1585.
- [26] 陈福军, 郑丽智. 阴阳五行思想与员工认同感知途径——以大连三洋制冷有限公司为例. *管理案例研究与评论*, 2012, 5(1): 34-43.
- [27] Tajfel, H., Turner, J. C.. *The Social Identity Theory of Inter-group Behavior*. Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- [28] Ashforth, B. E., Mael, F. A.. Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 20-39.
- [29] Tajfel, H.. *Social Psychology of Intergroup Relations*. *Annual Review of Psychology*, 2003, 33(1): 1-39.
- [30] De Vries, T. A., Walter, F., Van Der Vegt, G. S., Essens, P. J. M. D.. Antecedents of Individuals' Interteam Coordination: Broad

- Functional Experiences as a Mixed Blessing. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(5): 1334-1359.
- [31] Hogg, M. A., Terry, D. J.. Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1): 121-140.
- [32] 范良聪, 刘璐, 张新超. 社会身份与第三方的偏倚: 一个实验研究. *管理世界*, 2016, (4): 70-80.
- [33] Abrams, D., Hogg, M. A., Marques, J.. A Social Psychological Framework for Understanding Social Inclusion and Exclusion. *Social Psychology of Inclusion and Exclusion*, 2005, (2): 1-23.
- [34] Stryker, S.. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Caldwell: Blackburn Press, 2002.
- [35] Wang, A. C., Cheng, B. S.. When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(1): 106-121.
- [36] 赵可汗, 贾良定, 蔡亚华, 王秀月, 李钰兴. 抑制团队关系冲突的负效应: 一项中国情境的研究. *管理世界*, 2014, (3): 119-130.
- [37] Hung, W.. Team-based Complex Problem Solving: A Collective Cognition Perspective. *Educational Technology Research and Development*, 2013, 61(3): 365-384.
- [38] ChronÉEr, D., Backlund, F.. A Holistic View on Learning in Project-based Organizations. *Project Management Journal*, 2015, 46(3): 61-74.
- [39] Turner, J. R.. *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- [40] Marks, M. A., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J.. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 2001, 26(3): 356-376.
- [41] Littlejohn, S.. *Theories of Human Communication / 8th Ed*. California: Wadsworth Publishing Company, 2002.
- [42] Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K.. Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(3): 377-391.
- [43] Wong, S. S.. Distal and Local Group Learning: Performance Trade-offs and Tensions. *Informatics*, 2004.
- [44] Straus, S. G.. Technology, Group Process, and Group Outcomes: Testing the Connections in Computer-mediated and Face-to-Face Groups. *Human-Computer Interaction*, 1997, 12(3): 227-266.
- [45] Barsade, S. G., Knight, A. P.. Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2(2): 21-46.
- [46] Kozlowski, S. W. J., Igen, D. R.. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 2006, 7(3): 77-124.
- [47] Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C., Huemer, L., Naude, P.. Network Picturing: An Action Research Study of Strategizing in Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 2016, (59): 107-119.
- [48] Mitchell, P. J., Pardino, L. A., Yermakova-Aguiar, N. N., Meshkov, L. V.. Language Learning and Intercultural Communicative Competence: An Action Research Case Study of Learners of Portuguese. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 2015, (200): 307-312.
- [49] Meehan, J., Touboulic, A., Walker, H.. Time to Get Real: The Case for Critical Action Research in Purchasing and Supply Management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2016, 22(4): 255-257.
- [50] Susman, G. I., Evered, R. D.. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(4): 390-395.
- [51] Kahai, S. S., Huang, R., Jestice, R. J.. Interaction Effect of Leadership and Communication Media on Feedback Positivity in Virtual Teams. *Group and Organization Management an International Journal*, 2012, 37(6): 716-751.
- [52] Tajfel, H.. *Social Identity and Intergroup Relations*. London: Cambridge University Press, 1981.
- [53] Stets, J. E., Burke, P. J.. Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 2000, 63(3): 224-237.
- [54] Balogun, J., Johnson, G.. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(4): 523-549.
- [55] 林海芬, 苏敬勤. 基于不同组织情境的意义建构研究评述. *管理学报*, 2013, 10(11): 1710-1716.
- [56] Pye, A.. Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 2005, 1(1): 31-49.
- [57] Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D.. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 2005, 16(4): 409-421.
- [58] Brewer, M. B.. Social Identity, Distinctiveness, and In-group Homogeneity. *Social Cognition*, 2011, 11(1): 150-164.
- [59] Pan, Z.. Trust, Influence, and Convergence of Behavior in Social Networks. *Mathematical Social Sciences*, 2010, 60(1): 69-78.
- [60] French, W., Henning, D.. The Authority-influence Role of the Functional Specialist in Management. *Academy of Management Journal*, 1966, 9(3): 187-203.
- [61] Tyler, T. R., Lind, E. A.. A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992, 25(2): 115-191.

# 团队互动行为与项目角色认同:

## 一项行动研究

**摘要** 近年来, 针对特定需求进行产品定制的项目模式成为主流, 大量企业正经历由职能驱动向项目驱动的转型过程。相较于固定持久的职能角色而言, 项目角色是围绕着特定的项目任务在临时的合作关系中产生。这种临时、间断的身份特性, 外加项目任务期间高强度的时间压力和各种不确定性, 使得项目角色的认同过程变得异常艰难。因此便出现了企业中常见的“虽是项目人员, 但却是职能思维”的现象。项目角色认同作为项目团队工作开展的基础, 直接关系到企业项目驱动转型的成功与否。

基于社会认同理论视角, 研究个体角色认同离不开对与之互动的群体以及角色间互动关系的探讨。事实上, 互动被视作项目团队管理中不可忽视的一项活动。伴随移动互联网技术的普及, 微信等新一代互动工具已经成为项目团队沟通交流的重要渠道。然而, 少有研究将团队成员的互动行为与项目角色认同建立起联系——互动是否会促进项目角色认同? 项目团队成员如何在互动中加速角色认同? 为了实现项目角色认同, 企业应该如何引导团队互动行为? 以上问题都没有现成的理论支撑。基于此, 本文尝试打开团队互动与项目角色认同的关系黑箱, 探究两者间的关系, 以及这种关系是如何作用的。

本文借助行动研究法来完成对这一系列问题的探讨, 研究企业是正处于项目驱动转型艰难时期的制造企业 DXS, 研究对象是企业两个项目组的 18 名项目团队成员。本研究按照规范行动研究法进行行动研究设计与实施, 在行动研究的同时进行项目组间对比分析, 包含问题诊断、行动规划、行动实施、评估反馈和针对性学习五个环节。在行动周期中持续施加团队互动干预、评估项目角色认同水平, 并反馈如何改变互动的内容、形式等以更好地提升角色认同水平, 探究互动是否以及如何影响项目成员的角色认同水平。

行动研究结果表明, 团队互动行为对促进项目角色认同有积极影响, 这种影响体现为三条作用路径: 其一, 通过项目角色的意义建构促进项目角色认知; 其二, 通过项目团队内群体的形成强化项目角色情感; 其三, 通过项目团队成员的行为趋同性促进项目角色行为。此外, 项目角色认知和项目角色情感在团队互动行为与项目角色行为之间具有中介效应, 而权威压力对这一中介效应具有调节作用。研究还发现“微信群”这种线上互动形式, 在高权威压力下主要作用于项目角色行为, 而在低权威压力下主要作用于项目角色情感。这启示项目驱动转型的企业需要诊断项目成员无法快速适应项目角色的原因, 通过对其角色认知、角色情感、角色行为的评价, 选择与之相匹配的互动行为来加以干预和影响。

**关键词** 角色认同; 团队互动行为; 项目团队; 项目驱动型企业; 行动研究法

### Team interaction and project role identification: an action research

Sun Xiuxia<sup>1</sup>, Sun Mouxud<sup>1</sup>, Zhu Fangwei<sup>1</sup>, Chen Lu<sup>2</sup>

1. School of Economics and Management, Dalian University of Technology; 2. China Business Executives Academy, Dalian

**Abstract** In recent years, project mode of product customization for specific needs has become the mainstream, and a large number of enterprises are undergoing a transformation from the function-driven to the project-driven. Compared with fixed and lasting functional roles, project roles are generated in temporary partnerships around specific project tasks. This temporary and intermittent identity, coupled with high-intensity time pressure and various uncertainties during project tasks, makes the process of identifying project roles extremely difficult. Therefore, a common phenomenon that “although they are project personnel, they are thinking functionally” appears in enterprises. As the basis for carrying out the project team work, project role identification is directly related to the success of the enterprise project-driven transformation.

Based on the perspective of social identity theory, the study of individual role identity is inseparable from the discussion on the groups with which it interacts and the interactive relationship between roles. In fact, interaction is regarded as an activity that cannot

be ignored in project team management. With the popularization of mobile internet technology, a new generation of interactive tools such as WeChat has become an important channel for communication between project teams. However, few studies have established a connection between team members' interactive behaviors and project role identification—does the interaction promote project role identification? How can project team members accelerate role identification in their interactions? In order to realize project role identification, how should enterprises guide team interaction behavior? None of the above problems have any ready-made theoretical support. Based on this, this article attempts to open the “black box” of the relationship between team interaction and project role identification, and explore the relationship between the two and how this relationship works.

The study uses the action research method to complete the discussion of these issues. The research enterprise is a manufacturing enterprise DXS that is in a difficult period of project-driven transformation. The research object is 18 project team members of the enterprise's two project teams. This article has conducted the action research design and implementation in accordance with the normative action research method, and carried out comparative analysis between project groups at the same time, involving five links of problem diagnosis, action planning, action implementation, evaluation feedback and targeted learning. In the action cycle, we have continued to intervene in team interaction, evaluate the level of project role identification, and give feedback on how to change the content and form of interaction to better improve the role identification level, so as to explore whether and how the interaction affects the role identification level of project members.

Action research results show that team interaction has a positive impact on promoting project role identification, and this impact is reflected in three action paths: firstly, it promotes project role identification through constructing the meaning of project roles; secondly, it strengthens project role emotions through formation of groups within the project team; and thirdly, it promotes project role behaviors through the behavioral convergence of project team members. In addition, project role cognition and project role emotion have a mediating effect between team interaction behavior and project role behavior, and authority pressure has a regulating effect on this mediating effect. It is also found that the online interactive form of WeChat group mainly acts on project role behavior under high authority pressure, and mainly acts on project role emotion under low authority pressure. This suggests that enterprises in project-driven transformation need to diagnose the reasons why project members cannot quickly adapt to project roles, and choose interactive behaviors that match them through evaluating their role cognition, role emotions, and role behaviors, to make an intervention and exert an influence.

**Key Words** role identification; team interaction; project team; project-driven enterprise; action research