

Projektijohtaminen suomalaisessa tv- ja elokuvatuotannossa

Näkökulmia projektijohtamiskäytäntöjen
rakentumiseen tv- ja elokuvatuottajien
haastatteluissa

Riku Oksman

2 Projektikirjallisuus ja projekti käytäntönä -tutkimus

2.1 Yleiskatsaus projektitutkimukseen

Julkaistun projektikirjallisuuden määrä on nykypäivänä valtava ja siitä voi tehdä monenlaisia jäsennyksiä¹. Itse kuitenkin erittelen projekteja käsittelevän tutkimuskirjallisuuden karkeasti kolmeen osa-alueeseen sen mukaan, mistä näkökulmasta näiden eri osa-alueiden piirissä käsitellään erilaisia projekteihin liittyviä ilmiöitä. Ylivoimaisesti suurin näistä osa-alueista koostuu siitä jo 1950-luvulla alkunsa saaneesta kirjallisuudesta², joka tarkastelee projekteja ja niihin liittyviä ilmiöitä yksittäisten projektien näkökulmasta. Merkittävä osa tästä tutkimuksesta on keskittynyt kehittämään eteenpäin erilaisia konkreettisia projektinhallinnan työkaluja ja tekniikoita projektipäälliköitä ja näiden sertifiointia varten (ks. Bredillet 2010, 5). Sen piirissä on kuitenkin kirjoitettu runsaasti myös muista kysymyksistä, jotka koskevat yksittäisiä projekteja ja niiden johtamista. Käsiteltyjä aihealueita ovat olleet projektipäällikön työ ja vaatimukset (esim. Blackburn 2002; Gaddis 1956; Posner 1987), johtajuus projekteissa (esim. Anantatmula 2010; Barber & Warn 2005, Clarke 2012; Grosse 2007; Keegan & Den Hartog 2004; Prabhakar 2005; Strang 2007; ks. myös Lindgren & Packendorff 2009), projektitiimit ja niiden johtaminen (esim. Cicmil & Marshall 2005; Grant ym. 2001; Nocker 2009; Pinto ym. 1993; Waters & Beruvides 2012), projektitason oppiminen ja tiedonkulku (esim. Ferriani ym. 2005; Hällgren & Wilson 2007; Newell ym. 2006; Sense 2003; Snider & Nissen 2003) sekä projekteihin liittyvät verkostot ja niiden johtaminen (esim. Hellgren

¹ Joitakin poikkeuksia lukuunottamatta (esim. Artto & Kujala 2008; Söderlund 2004b) useimmat projektikirjallisuudesta tehdyt jäsennykset ovat tähän mennessä keskittyneet lähinnä projektijohtamiseen ja projektinhallintaan (project management) liittyvän tutkimuksen luokitteluun joko siinä edustettujen lähestymistapojen (ks. esim. Bredillet 2010; Engwall ym. 2004; Pollack 2007; Thomas 2000; Winter et al 2006) tai historiallisen kehityksen (ks. esim. Kloppenborg & Opfer 2002; Kwak & Anbari 2009) perusteella.

² Projektikirjallisuuden historiasta ks. Cleland & Ireland (2006).

& Stjernberg 1995; Manning & Sydow 2007; Staber 2004; Sydow 2006; Sydow & Staber 2002; Windeler & Sydow 2001; ks. myös Artto & Kujala 2008). Näiden ohella osa-alueella on keskusteltu myös mm. projektien onnistumisesta (ks. esim. Jugdev & Müller 2005), projektien sidosryhmien johtamisesta (ks. esim. Aaltonen 2010), kulttuurikysymyksistä projekteissa ja niiden johtamisessa (esim. Mäkilouko 2004; Tukiainen 2010) sekä projekteihin liittyvästä vaikuttamisesta ja politikoinnista (esim. Pinto 2000; vrt. myös Boddy & Macbeth 2000).

Tämän osa-alueen tutkimus on ollut pitkään sidoksissa kansainvälisissä projektinhallinnan standardeissa (esim. Project Management Institute 2008) määritettyihin malleihin ja käsitteisiin. Nämä mallit ja käsitteet eivät alun perin ole olleet akateemisen tutkimuksen tuotosta, vaan ovat perustuneet käytännön toimijoiden kokemuseräisiin "hyviin käytäntöihin" (Engwall ym. 2004, 112). Osa-alueen piirissä on kuitenkin ollut jo 1990-luvulta lähtien havaittavissa myös pyrkimyksiä irrottautua näistä perinteisistä malleista ja käsitteistä. Erilaisista yksittäisiin projekteihin ja niiden johtamiseen liittyvistä ilmiöistä on alettu enenevässä määrin tuottaa uutta käsitteistöä ja ymmärrystä, jotka pohjautuvat nimenomaan empiiriseen akateemiseen tutkimukseen. Näiden erityisesti skandinaavisten projektitutkijoiden alullepanemien pyrkimysten tuloksena osa-alueella onkin syntynyt keskustelua mm. projekteista väliaikaisina organisaatioina (esim. Lundin & Steinthórsson 2003; Lundin & Söderholm 1995; Turner & Müller 2003) sekä erilaisista projekteihin liittyvistä sosiaalisista prosesseista (esim. Engwall 2002; Engwall & Westling 2004; Sahlin-Andersson 1992). Lisäksi osa-alueella on pyritty lisääntyvässä määrin tarkastelemaan kriittisesti erilaisia projektityöhön ja sen johtamiseen liittyviä vakiintuneita ymmärryksiä (esim. Cicmil 2006; Cicmil ym. 2009; Clegg & Courpasson 2004; Hodgson 2002; 2004; Hodgson & Cicmil 2007; ks. myös Hodgson & Cicmil 2006). Yhtenä viimeisimmistä avauksista osa-alueella on nyttemmin myös alettu tutkia sitä, mitä projekteissa ja niiden johtamisessa käytännössä tapahtuu (ks. Cicmil ym. 2006; Blomquist ym. 2010).

Toinen, viimeisen parin vuosikymmenen aikana yhä merkittävämmäksi noussut (ks. esim. Söderlund 2004b) projektitutkimuksen osa-alue puolestaan tarkastelee projektitoimintaa projektien organisatorisen kontekstin näkökulmasta. Useimmissa osa-alueen tutkimuksissa tämä organisatorinen konteksti on se (yritys)organisaatio, jonka puitteissa tehdään useampia yhtäaikaista ja perättäisiä projekteja. Siihen liittyvää tutkimusta on kuitenkin tehty myös useita organisaatioita käsittävien liiketoimintaverkostojen johtamisen näkökulmasta (ks. Artto & Kujala 2008). Keskeinen kysymys tällä osa-alueella on väliaikaisten projektien ja niiden pysyvän organisaatiokontekstin välinen

suhde ja siihen liittyvät organisoinnin ja johtamisen ongelmat erityisesti projekteittain toimivissa organisaatioissa (ks. esim. Söderlund 2004, 660). Näiden ongelmien luonnetta Sahlin-Andersson ja Söderholm (2002a) kuvaavat käsitteellä *väliaikaisuus-pysyvyys -dilemma*. Se viittaa niihin ristiriitaisuuksiin, joita väliaikaisten projektien ja pysyvän organisaation yhdistämisessä voi ilmetä nimenomaan pysyvän organisaation taloudellisen edun näkökulmasta. Erityisesti tähän dilemmaan liittyen osa-alueella on käyty keskustelua resurssienjako- ja muista ongelmista moniprojektitympäristöissä (esim. Elonen & Artto 2003; Engwall & Jerbrant 2003; Engwall 2002; Eskerod 1996), projektien koordinointiin liittyvistä erilaisista organisaatorakenteista (esim. Hobday 2000; Larson & Gobeli 1987; Ford & Randolph 1992) sekä ohjelmien (esim. Lycett ym. 2004; Payne & Turner 1999; Pellegrinelli 1997) ja portfolioiden hallinnasta (esim. Archer & Ghasemzadeh 1999; Blichfeldt & Eskerod 2008; McDonough & Spital 2003). Myös monissa tutkimuksissa käsitellyt erilaiset oppimiseen ja tietoon liittyvät teemat (esim. Boh 2007; Brady & Davies 2004; Bresnen ym. 2004; Peltokorpi & Tsuyki 2006; Scarbrough ym. 2004) sekä strategian toteuttamisen (esim. Crawford ym. 2006; Morris & Jamieson 2005; Van der Merwe 2002) ja projektien arvioinnin kysymykset (esim. Kujala & Ahola 2005; Shenhar ym. 2001; Thomas & Fernandez 2008) liittyvät läheisesti tähän dilemmaan. Lisäksi osa-alueella on tarkasteltu yleisesti organisaatioiden projektoitumista (esim. Midler 1995; Maylor ym. 2006) ja nk. projektiperustaisia organisaatioita ja yrityksiä (esim. DeFillippi & Arthur 1998; Kodama 2007; Thiry & Deguire 2007; Turner & Keegan 1999; 2001; Whitley 2006) sekä tutkittu mm. henkilöstöresurssien johtamista (esim. Bellini & Canonico 2008; Bredin & Söderlund 2011; ks. myös Huemann ym. 2007) ja innovaatioiden johtamista projektiyrityksissä (Blindenbach-Driessen & Van Den Ende 2006; Gann & Salter 2000; Keegan & Turner 2002).

Edellä esittelemäni, projektitason ilmiöitä yksittäisten projektien näkökulmasta tarkastelevan tutkimuksen tapaan tälläkin osa-alueella on ollut vallalla selvä pyrkimys tuottaa normatiivisia ohjeita, työkaluja ja tekniikoita johtamisen tarpeisiin. Suuri osa esimerkiksi tällä hetkellä kasvussa olevasta nk. projektiliiketoimintaa (ks. Artto & Kujala 2008) projektien organisatorisen kontekstin näkökulmasta tarkastelevasta tutkimuksesta on edelleenkin suuntautunut näin. Tämänkin osa-alueen piirissä on kuitenkin monenlaisia lähestymistapoja ja viime aikoina myös sillä on oltu kiinnostuneita erilaisista konkreettisista organisaatiotason käytännöistä (esim. Blomquist & Müller 2006; Gluch & Räisänen 2012) ja tehty jopa kriittistä tutkimusta (esim. Räisänen & Linde 2004).

Kolmannen, joskin toistaiseksi vielä varsin pienen osa-alueensa muodostaa taas projektikirjallisuus, jolla projektitoimintaan liittyvistä ilmiöistä keskustellaan projektien laajemman kontekstin näkökulmasta. Tällä varsin vähän perinteisen projektitutkimuksen piirissä noteeratulla (Söderlund 2004b) osa-alueella tehdyissä tutkimuksissa irrottaudutaan kokonaan yksittäisten projektien ja organisaatioiden tasolta. Sen sijaan niissä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään projektimaiseen organisoitumiseen liittyviä, kokonaisten toimialojen laajuisia tai jopa koko yhteiskuntaa koskevia kysymyksiä. Osa-alueella on käsitelty esimerkiksi projektiperustaisten toimialojen työmarkkinadynamiikkaa (Ekstedt 1999; 2002; Faulkner & Anderson 1987; Jones 1996), projektijohtamisen leviämistä maiden ja toimialojen välillä (Blomquist & Söderholm 2002) sekä projektitoiminnan lisääntymistä julkisella sektorilla (ks. Rantala & Sulkunen 2006). Sillä on myös tarkasteltu projektoitunutta yhteiskuntaa (Lundin & Söderholm 1998; vrt. myös Ekstedt ym. 1999) ja yksilön asemaa tällaisessa väliaikaisessa yhteiskunnassa (Packendorff 2002). Muista projektitutkimuksen osa-alueista poiketen lähestymistapa tämän osa-alueen tutkimuksissa on lähinnä yhteiskuntatieteellinen ja kriittinen ilman pyrkiä tuottaa normatiivisia ohjeita käytännön projektitoimintaan. Sen nousun voidaan pitkälti katsoa liittyvän siihen muilla projektikirjallisuuden osa-alueilla viime vuosikymmeninä havaittavissa olleeseen kehitykseen, jossa tutkimus on enenevässä määrin siirtynyt kohti yhteiskuntatieteiden kysymyksiä (ks. esim. Leybourne 2007; Söderlund 2004a).

Vaikka tutkimuksessani teen tulkintoja haastateltavieni puheessa rakentuvien projektijohtamiskäytäntöjen organisaatio- ja toimialakontekstista, käsitelen näitä konteksteja nimenomaan projektitasolla tapahtuvan yksittäisten projektien johtamisen näkökulmasta. Niinpä edellä esittelemistäni kolmesta osa-alueesta väitöstyöni asemoituu ensimmäiseen, projektitason ilmiöitä yksittäisten projektien näkökulmasta tarkastelemaan osa-alueeseen. Tällä osa-alueella katson tutkimukseni aihealueena oleviin projektijohtamisen kysymyksiin puolestaan olevan kaksi peruslähestymistapaa: *projektijohtaminen teknisenä suoritteena* sekä *projektijohtaminen organisatorisena toimintana*. Näiden molempien lähestymistapojen piiristä on lisäksi edelleen tunnistettavissa ohjeitten ja työkalujen tarjoamiseen tähtäävä normatiivinen suuntaus sekä johtamiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistämiseen ja ymmärtämiseen keskittyvä kuvaileva haara (vrt. Engwall ym. 2004, 113–115).

Projektijohtamisen tarkastelu teknisenä suoritteena edustaa perinteistä projektitutkimuksen valtavirta-ajattelua. Siinä projekteihin liittyvä johtaminen määrittyy ennen kaikkea projektipäällikön vastuulla olevaksi projektien rationaaliseksi hallinnaksi erilaisten normatiivisten mallien ja työkalujen avulla (vrt.

esim. Project Management Institute 2008, 6). Johtamisen pyrkimyksenä on etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti. Projektit nähdään tässä lähestymistavassa pitkälti mekanistisesti (Pollack 2007, 268; Thomas 2000, 31) ja ne mielletään ennakkoon tehdyn suunnitelman mukaisesti loogisesti eteneviksi vaiheittaisiksi suorituksiksi, joiden sisältö ja tavoitteet on mahdollista määritellä yksiselitteisesti. Projektit myös ymmärretään keskenään lähtökohtaisesti samanlaisiksi (Bredillet 2007, 2; Engwall ym. 2004, 114). Ne ovat jonkin selkeän tavoitteen saavuttamista varten perustettuja "työkaluja" (Packendorff 1995, 325), jotka voidaan tiettyjen objektiivisesti määriteltävissä olevien piirteitten perusteella erottaa ei-projekteista (Engwall ym. 2004, 115). Projektijohtaminen on nimenomaan muodollisiin tekniikoihin ja metodeihin perustuvaa projektinhallintaa. Sen ytimessä on asetetuista tavoitteista johdettujen toimenpiteitten tarkka suunnittelu ja tehtyjen suunnitelmien tehokkaan toteuttamisen valvonta niin, että projektin tuotos saadaan tehdyksi annetussa aikataulussa ja budjetissa (Engwall ym. 2004, 113; Pollack 2007, 268–269; Thomas 2000, 29). Oletuksena on, että projektin menestys perustuu tämän ennaltamääritellyn, suljetun prosessin tehokkaaseen toteutukseen, jossa asiantuntijayksilö (projektipäällikkö) ratkaisee projektille asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen liittyviä ongelmia keskittymällä lähinnä projektin muodollisiin rakenteisiin ja kontrolliin (Pollack 2007, 268–269; Thomas 2000, 26, 29). Eriytyisen tärkeää projektijohtamisessa on eliminoida projektiin ja sen muuttumattomiksi oletettuihin tavoitteisiin liittyvää epävarmuutta ja monitulkintaisuutta (Pollack 2007, 269; Sahlin-Andersson 1992, 144).

Suurta osaa tämän lähestymistavan piirissä tehtävää tutkimusta luonnehtii vahva pyrkimys yhtenäiseen, universaaliin projektijohtamisen teoriaan (mm. Söderlund 2004a, 186; Thomas 2000, 31; ks. esim. Turner 2006a; 2006b; 2006c; 2006d). Tavoitteena on teoria, jonka perusteella voidaan antaa normatiivisia ohjeita projektijohtamiseen joko täysin tilanteesta riippumatta tai riippuen tietyistä selkeästi määritellyistä kontingenssitekijöistä (Thomas 2000, 29). Tutkimus nojautuu pitkälti insinööritieteelliseen, sovelletun matematiikan tutkimusperinteeseen (Söderlund 2004a, 185) ja siihen vahvasti liittyvään nk. kovan paradigman (Pollack 2007) mukaiseen ajatteluun. Tieteenfilosofisesti tämä rationalistinen, deterministinen, reduktionistinen ja funktionalistinen ajattelu (Pollack 2007, 267–268; Winter ym. 2006, 640) on sitoutunut lähinnä positivistista ja jälkipositivistista paradigmaa (ks. Guba & Lincoln 1994, 109–111) vastaaviin ontologisiin ja epistemologisiin oletuksiin sekä metodologisiin otteisiin (vrt. esim. Bredillet 2010, 10–12; Pollack 2007, 267–268). Ontologisesti se on realistinen, olettaen että tutkimuksen kohteena olevat sosiaaliset ilmiöt (projektit ja niiden johtaminen) ovat pysyviä ja objektiivisesti olemassa

riippumatta havaintisijoista (nk. *ontology of being*). Epistemologisesti se on objektivistinen, olettaen että tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä on saatavissa objektiivista tietoa. Metodologisesti se taas perustuu pitkälti hypoteesien asettamiseen ja testaamiseen suosien määrällisiä tutkimusmetodeja, joskin hyödyntäen jossain määrin myös laadullisia metodeja.

Vahvin projektijohtaminen teknisenä suoritteena -lähestymistavan diskurssi liittyy yleisiin projektihallinnan tekniikoihin keskittyvään normatiiviseen projektikirjallisuuden haaraan (Engwall ym. 2004, 117). Söderlund (2002; ks. Söderlund 2004b, 659) kutsuu tätä haaraa optimointikoulukunnaksi. Tämä perinteisesti projektijohtamistiedon ytimenä pidetty koulukunta (Söderlund 2004b, 659) on keskittynyt erilaisten projektien suunnittelun ja seurannan menetelmien kehittämiseen. Monet uskovatkin projektijohtamisen tutkimuksen kentän koostuvan lähes kokonaan erilaisista suunnittelu- ja kontrollitekniikoista (Thomas 2000, 30–31). Lähestymistapaan liittyy kuitenkin myös kuvaileva, nk. parhaisiin käytäntöihin, menestystekijöihin ja projektitypologioihin keskittyvä tutkimussuuntaus (Engwall ym. 2004, 117). Tämä nk. kriittisten menestystekijöiden koulukunnaksikin kutsuttu (Söderlund 2002; ks. Söderlund 2004b, 659) suuntaus on erityisesti pyrkinyt tunnistamaan erilaisia projektin onnistumista ja epäonnistumista määrittäviä yleisiä tai määrättyistä kontingensseista riippuvaisia tekijöitä (Söderlund 2004b, 659; Thomas 2000; 31).

Vaikka tämä lähestymistapa on edelleenkin selvästi projektitutkimuksen valtavirtaa, sen piirissä tehtävää tutkimusta on enenevässä määrin kritisoitu. Kritiikin aiheita ovat olleet mm. annettujen normatiivisten suositusten heikko empiirinen pohja (Packendorff 1995, 325), tehtyjen analyysien pinnallisuus ja epäteoreettisuus (Thomas 2000, 31), tutkimuksen kyvyttömyys riittävästi käsitellä varsinaisen työn kehkeytyvää luonnetta ja tarkastella projektityön inhimillistä puolta (Winter ym. 2006, 640; ks. myös Packendorff 1995, 325–326) sekä lähestymistavan positivistinen tieteenfilosofia ja siitä johtuva liiallinen yksinkertaistaminen (Bredillet 2010, 12). Yhtenä keskeisenä kritisoinnin kohteena on ollut projektien kohtelemisen ikään kuin ne olisivat samanlaisia ja siihen liittyvä em. pyrkimys yleiseen projektijohtamisen teoriaan (Bredillet 2007, 2; Packendorff 1995, 324; Winter ym. 2006, 640). Erityisesti perinteisemmät lähestymistavan tutkimukset eivät ota lainkaan huomioon niissä käsiteltyjen eri hallintamenetelmien ja johtamistapojen soveltamisen mahdollisia eroja erilaisissa projekteissa ja konteksteissa. Tähän kritiikkiin on lähestymistavan piirissä pyritty 1990-luvulta lähtien vastaamaan erilaisilla kontingenssi-teoreettisilla tarkasteluilla, jotka ottavat huomioon sen, että erilaisissa projekteissa kirjallisuuden menetelmiä ja johtamistapoja saatetaan soveltaa eri tavoin. Näitä soveltamisen eroja pyritään selittämään nimenomaan yksittäisten

projektien tyypillä, joka on riippuvaista tietyistä kontingenssitekijöistä. Tällaisia tekijöitä on esitetty olevan mm. tehtävän projektin laajuus ja teknologinen epävarmuus (Shenhar 1998; Shenhar & Dvir 1996) tai projektin kompleksisuus, elinkaaren vaihe, strateginen tärkeys, kansallinen kulttuuri ja sopimustyyppi (Müller & Turner 2007). Yhtä kaikki myös nämä kontingenssi-teoreettiset tarkastelut edelleen pitävät kiinni lähestymistapaan yleisesti liittyvästä mekanistisesta käsityksestä projekteista ja niiden johtamisesta (Thomas 2000, 32, 34).

Projektijohtaminen organisatorisena toimintana -lähestymistapa taas on pyrkinyt täydentämään perinteistä projektijohtamisen valtavirtatutkimusta erilaisista enemmän yhteiskuntatieteellisesti ja organisaatiotutkimuksellisesti suuntautuneista lähtökohdista. Sen piirissä projektijohtamisen voidaan katsoa yleisesti määrittävän yksittäisten projektien ja niiden kontekstin puitteissa tapahtuvaksi sosiaalisiksi toiminnaksi, joka mahdollistaa kulloisenkin projektin toteuttamista (vrt. esim. Borum & Christiansen 1993, 8–10; Thomas 2000, 34–35). Projektit ymmärretään tässä lähestymistavassa nimenomaan ihmisten muodostamiksi sosiaalisiksi organisaatioiksi, joihin voidaan soveltaa useita erilaisia teoreettisia käsitteitä ja viitekehyksiä (Blomquist ym. 2010, 6). Lisäksi monissa lähestymistavan tutkimuksissa projekteista puhutaan lähinnä ihmisten odotuksista ja toiminnasta kehkeytyvinä (väliaikaisina) organisaatioina (Lundin & Söderholm 1995; Packendorff 1995, 326–331; Thomas 2000, 34–35), jotka ovat aina vahvasti sidoksissa niiden kontekstiin (Engwall ym. 2004, 116, 122–125). Projektijohtaminen on prosessi, johon voidaan esimerkiksi nähdä liittyvän muodollisen projektinhallinnan lisäksi niin verkosto- kuin poliittisiakin ulottuvuuksia (Borum & Christiansen 1993, 8–10), tai joka voidaan asiantuntijakeskeisen ongelmanratkaisun sijasta mieltää ennemminkin yhteiseksi ongelmien jäsentämiseksi (Pollack 2007, 270). Tällöin projektijohtaminen on lähinnä keino selventää sitä, mitä projektissa pitää tehdä milloinkin, sekä oikeuttaa toimintaa pelkän kontrolloinnin sijaan (Thomas 2000, 35). Projektijohtaminen voi myös korkeintaan pyrkiä vain hyödyntämään projekteihin ja niiden tavoitteisiin liittyvää epävarmuutta ja monitulkintaisuutta, sillä niitä ei katsota olevan mitenkään mahdollista poistaa kokonaan (Pollack 2007, 269; Sahlin-Andersson 1992, 144).

Tämän lähestymistavan piirissä tehdyn tutkimuksen keskeisenä pyrkimyksenä on ollut täydentää projektijohtaminen teknisenä suoritteena -lähestymistavan tuottamaa ymmärrystä projekteihin liittyvästä johtamisesta (ks. Thomas 2000, 34). Osa siitä kuitenkin pyrkii tarjoamaan myös normatiivisia ohjeita käytännön toimijoille. Tutkimuksen taustalla on yhteiskuntatieteellinen tutkimusperinne (Söderlund 2004a, 185) ja sen voi nähdä pitkälti liittyvän

projektitutkimuksen nk. pehmeään paradigmaan (Pollack 2007). Tieteenfilosofisesti lähestymistapa on kuitenkin heterogeeninen, sillä osasta tämänkin lähestymistavan tutkimusta on havaittavissa positivistisen tai jälkipositivistisen tutkimuksen piirteitä erityisesti realistisen ontologian osalta. Kuitenkin merkittävällä osalla sen piirissä tehdyistä tutkimuksista on ollut tulkitsevaan, kriittiseen ja postmoderniin tutkimukseen (ks. Guba & Lincoln 1994, 109) liitettäviä, konstruktivistisemmin orientoituneita tieteenfilosofisia lähtökohtia: relativistista ja prosessuaalista ontologiaa (nk. *ontology of becoming*), jossa tutkimuksen kohteena oleva sosiaalinen todellisuus oletetaan muuttuvaksi, paikallisesti rakentuneeksi ja riippuvaksi havaituspaikoista; konstruktivistista tai subjektivistista epistemologiaa, jossa kaiken tutkimuskohteesta saatavan tiedon oletetaan syntyvän subjektiivisesti ja jonka mukaan lopullista pääsyä "todelliseen", "objektiiviseen" tietoon ei ole olemassa; sekä lähinnä hermeneuttiseen tulkintaan ja laadullisten menetelmien käyttöön perustuvaa metodologiaa. (Vrt. Bredillet 2010, 10–12; Pollack 2007, 267.)

Projektijohtaminen organisatorisena toimintana -lähestymistavan piirissä tehdyt tutkimukset ovat pitkälti kuvailevia tarkasteluja, joskin siihen lukeutuu myös jonkin verran normatiivista kirjallisuutta (ks. Engwall ym. 2004, 117–118). Merkittävä osa lähestymistavan tutkimuksesta kytkeytyy erityisesti nk. skandinaaviseen koulukuntaan (*Scandinavian School of Project Studies*, ks. Sahlin-Andersson & Söderholm 2002b) kuuluvien tutkijoiden 1990-luvulta alkaen tekemiin organisaatioteoreettisiin tarkasteluihin. Näihin tarkasteluihin liittyvässä tutkimuksessa projekteja ja niiden johtamista käsitellään lähinnä väliaikaisen organisaatorakenteen määrittäminä sosiaalisen rakentumisen prosesseina, joissa korostuu erityisesti kontekstin merkitys (vrt. Engwall ym. 2004 117–127). Siinä missä osa tästä tutkimuksesta korostaa organisaatiokontekstia ja projektien sosiaalista ja kulttuurista alisteisuutta sille (esim. Engwall 2003; Blomquist & Packendorff 1998), osa käsittelee sitä laajempaa institutionaalista kontekstia, jonka puitteissa projekteissa toimitaan. Esimerkiksi Kedefors (1995) viittaa mm. toimialan standardoituihin rooleihin ja rooliodotuksiin toimintaa projekteissa homogenisoivina instituutioina, kun taas Sydow & Staber (2002) sekä Windeler & Sydow (2001) tarkastelevat toimialan projektiverkostoihin liittyviä instituutioita ja niiden muutosta. Grabher (2002) ja Zeller (2002) puolestaan puhuvat yleisesti niistä sosiaalisista rakenteista, joihin projektit ovat upottuneita, tuoden esille mm. näissä rakenteissa vallitsevien valtasuhteiden merkitystä projektien toiminnalle.

Toinen keskeinen, osin myös skandinaaviseen projektitutkimukseen juurensa juontava suuntaus on nk. kriittinen projektitutkimus. Se pyrkii tarkastelemaan kriittisesti projektijohtamisen valtavirta-ajattelun taustaoletuksia ja sen

seurauksia käytännön projektitoimijoille (Cicmil & Hodgson 2006, 11–13). Kriittisen projektitutkimuksen piirissä käsiteltyjä teemoja ovat olleet mm. projekteihin liittyvä valta ja dominointi (mm. Marshall 2006), eettiset ja moraaliset kysymykset, standardisoinnin ja luovuuden väliset jännitteet, sekä rationaalisen ajattelun ongelmat (ks. Cicmil ym. 2009, 86). Esimerkiksi Hodgson (2002) tarkastelee sitä, miten projektinhallinnan terminologia toimii näkyvänä ja näkymättömänä valvonnan ja vallankäytön muotona organisaatioissa. Tällaisen kriittisen tutkimuksen rinnalla on projektikirjallisuudessa 2000-luvulla herättänyt lisäksi kasvavaa kiinnostusta kolmas erityinen projekti-johtamista organisatorisena toimintana tarkasteleva tutkimussuuntaus. Tämän kehittymässä olevan suuntauksen piirissä pyritään ennen kaikkea tarkastelemaan sitä, mitä projekteihin liittyvät eri toimijat varsinaisesti tekevät. Myös siihen liittyvissä tutkimuksissa on käsitelty samoja teemoja kuin em. muissa suuntauksissa, kuten projekteihin liittyviä toimijarooleja (Bechky 2006), valtakamppailuja (Gluch 2009) ja erilaisia kontrollin muotoja (Manning & Sydow 2007). Ero muihin suuntauksiin on ennen kaikkea siinä, että näitä teemoja on lähestytty nimenomaan konkreettisen arjen toiminnan tarkastelemisen kautta. Strategiatutkimuksessa tapahtunutta kehitystä seuraillen tästä suuntauksesta on lähinnä ruotsalaisten projektitutkijoiden piirissä alettu viime aikoina puhua nk. projekti käytäntönä (*project-as-practice*) -tutkimuksena (ks. Blomquist ym. 2010; Hällgren & Söderholm 2011).

LÄHTEET

- Aaltonen, K. (2010). *Stakeholder management in international projects*. Väitöskirja. Aalto University School of Science and Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertation Series 2010/13.
- Alderman, N., Ivory, C., McLoughlin, I. & Vaughan, R. (2005). Sense-making as a process within complex service-led projects. *International Journal of Project Management*, 23(5), 380–385.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
- Archer, N. P. & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Artto, K. & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 469–497.
- Barber, E. & Warn, J. (2005). Leadership in project management: from firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43(7/8), 1032–1039.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17(1), 3–21.
- Bellini, E. & Canonico, P. (2008). Knowing communities in project driven organizations: Analysing the strategic impact of socially constructed HRM practices. *International Journal of Project Management*, 26(1), 44–50.
- Besner, C. & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), 37–48.
- Besner, C. & Hobbs, B. (2008a). Project Management Practice, Generic or Contextual: A Reality Check. *Project Management Journal*, 39(1), 16–33.
- Besner, C. & Hobbs, B. (2008b). Discriminating contexts and project management best practices on innovative and noninnovative projects. *Project Management Journal*, 39, S123 - S134.
- Bjørkeng, K., Clegg, S. & Pitsis, T. (2009). Becoming (a) practice. *Management Learning*, 40(2), 145–159.
- Blackburn, S. (2002). The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management*, 20(3), 199–204.
- Blichfeldt, B. S. & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management*, 26(4), 357–365.
- Blindenbach-Driessen, F. & Van Den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35(4), 545–561.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16.
- Blomquist, T. & Müller, R. (2006). Practices, roles, and responsibilities of middle managers in program and portfolio management. *Project Management Journal*, 37(1), 52–66.
- Blomquist, T. & Packendorff, J. (1998). Learning from renewal projects: content, context and embeddedness. Teoksessa R.A. Lundin & C. Midler (toim.) *Projects as arenas for renewal and learning processes*, Boston, MA: Kluwer, 37–46.
- Blomquist, T. & Söderholm, A. (2002). How project management got carried away. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press, 25–38.

- Boddy, D. & Macbeth, D. (2000). Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations. *International Journal of Project Management*, 18(5), 297–306.
- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(1), 27–58.
- Borum, F. & Christiansen, J. K. (1993). Actors and structure in IS projects: What makes implementation happen? *Scandinavian Journal of Management*, 9(1), 5–28.
- Brady, T. and Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601–1621.
- Bredillet, C. N. (2007). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (Part 3). *Project Management Journal*, 38(4), 2–4.
- Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41(3), 4–20.
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A. & Swan, J. (2004). Embedding New Management Knowledge in Project-Based Organizations. *Organization Studies*, 25(9), 1535–1555.
- Brook, G. (2005). Surviving the roller coaster: worst practices in project management within the television production industry. *Project Management Journal*, 36(1), 5–14.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775–793.
- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27–37.
- Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). Making projects critical: an introduction. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.) *Making Projects Critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan, 1–27.
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). Project management behind the facade. *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 9(2), 78–92.
- Cicmil, S. & Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research & Information*, 33(6), 523–535.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Clarke, N. (2012). Shared leadership in projects: a matter of substance over style. *Team Performance Management*, 18(3/4), 196–209.
- Clegg, S. & Courpasson, D. (2004). Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525–547.
- Cleland, D.I. & Ireland, L. R. (2006). The evolution of project management. Teoksessa D.I. Cleland & L.R. Ireland (toim.) *Global Project Management Handbook. Planning, Organizing, and Controlling International Projects*. 2. painos. New York: McGraw-Hill, 3–19.
- Crawford, L., Hobbs, B. & Turner, J. R. (2006). Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right. *Project Management Journal*, 37(2), 38–50.
- Crawford, L. & Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice? *Project Management Journal*, 38(1), 87–96.

- DeFillippi, R. & Arthur, M. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125–139.
- Ekstedt, E. (1999). Form of employment in a project-intensive economy. *American Journal of Industrial Medicine*, 36(S1), 11–14.
- Ekstedt, E. (2002). Contracts of work in a project-based economy. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press, 59–80.
- Ekstedt, E., Lundin, R., Söderholm, A., & Wirdenius, H. (1999). *Neo-Industrial Organizing: Action, Knowledge Formation and Renewal in a Project-Intensive Economy*. London: Routledge.
- Elonen, S. & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402.
- Engwall, M. (1999). Multiproject Management: Effects, Issues and Propositions for Future Research. Teoksessa K.A. Artto, K. Kähkönen & K. Koskinen (toim.) *Managing Business by Projects, Vol 1*. Project Management Association Finland and Nordnet, 545–557.
- Engwall, M. (2002). The futile dream of the perfect goal. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press, 261–277.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789–808.
- Engwall, M. & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
- Engwall, M., Steinthorsson, R. & Söderholm, A. (2004). Temporary organizing – A viking approach to project management research. Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (toim.) *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen Business School Press, 111–130.
- Engwall, M. & Westling, G. (2004). Peripety in an R&D drama: capturing a turnaround in project dynamics. *Organization Studies*, 25(9), 1557–1578.
- Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi-project environment. Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management*, 14(2), 61–65.
- Faulkner, R. R. & Anderson, A. B. (1987). Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology*, 879–909.
- Ferriani, S., Corrado, R. & Boschetti, C. (2005). Organizational learning under organizational impermanence: Collaborative ties in film project firms. *Journal of Management and Governance*, 9(3), 257–285.
- Ford, R. C. & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294.
- Fortune, J., White, D., Jugdev, K. & Walker, D. (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553–572.
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89–97.
- Gann, D. M. & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research policy*, 29(7), 955–972.
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the Practice Lens. *Management Learning*, 40(2), 115–128.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2002a). Learning the trade: a culture of safety in practice. *Organization*, 9(2), 191–223.

- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2002b). Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419–436.
- Gluch, P. (2009). Unfolding roles and identities of professionals in construction projects: exploring the informality of practices. *Construction Management & Economics*, 27(10), 959–968.
- Gluch, P. & Räsänen, C. (2012). What tensions obstruct an alignment between project and environmental management practices?. *Engineering Construction & Architectural Management*, 19(2), 127–140.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional studies*, 36(3), 205–214.
- Grant, K. P., Graham, T. S. & Heberling, M. E. (2001). The Project Manager and Project Team Involvement: Implications for Project Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 32–42.
- Grosse, D. (2007). Leadership in R&D projects. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 447–456.
- Hartman, F., Ashrafi, R. & Jergeas, G. (1998). Project management in the live entertainment industry: what is different? *International Journal of Project Management*, 16(5), 269–281.
- Hellgren, B. & Stjernberg, T. (1995). Design and implementation in major investments – a project network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 377–394.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7), 871–893.
- Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: the case of project management. *Journal of Management Studies*, 39(6), 803–821.
- Hodgson, D. (2004). Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81–100.
- Hodgson, D. & Cicmil, S. (2006). *Making projects critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan.
- Hodgson, D. & Cicmil, S. (2007). The Politics of Standards in Modern Management: Making 'The Project' a Reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431–450.
- Huemann, M., Keegan, A. & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315–323.
- Hällgren, M. (2007). Beyond the point of no return: On the management of deviations. *International Journal of Project Management*, 25(8), 773–780.
- Hällgren, M. (2009). Mechanisms of deviations: observations of projects in practice. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 611–625.
- Hällgren, M. & Maaninen-Olsson, E. (2005). Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Project Management Journal*, 36(3), 17–26.
- Hällgren, M. & Maaninen-Olsson, E. (2009). Deviations and the breakdown of project management principles. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 53–69.
- Hällgren, M. & Söderholm, A. (2010). Orchestrating deviations in global projects: Projects-as-practice observations. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 352 - 367.
- Hällgren, M. & Wilson, T. L. (2007). Mini-muddling: learning from project plan deviations. *Journal of workplace learning*, 19(2), 92–107.
- Hällgren, M. & Wilson, T. L. (2008). The nature and management of crises in construction projects: Projects-as-practice observations. *International Journal of Project Management*, 26(8), 830–838.

- Ivory, C. & Alderman, N. (2005). Can Project Management Learn Anything From Studies Of Failure In Complex Systems? *Project Management Journal*, 36(3), 5–16.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23–55.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: The case of the film industry. Teoksessa M.B. Arthur & D.M. Rousseau (toim.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, 58–75.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: implications for flexibility and change. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 395–408.
- Kapsali, M. (2011). Systems thinking in innovation project management: a match that works. *International Journal of Project Management*, 29(4), 396–407.
- Keegan, A. E. & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–617.
- Keegan, A. & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long range planning*, 35(4), 367–388.
- Kloppenborg, T. J. & Opfer, W. A. (2002). The current state of project management research: Trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5–18.
- Kodama, M. (2007). *Project-based Organization in the Knowledge-based Society*. Series on Technology Management. Imperial College Press.
- Kujala, J. & Ahola, T. (2005). The value of customer satisfaction surveys for project-based organizations: symbolic, technical, or none. *International Journal of Project Management*, 23(5), 404–409.
- Kwak, Y. H. & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435–446.
- Laine, P.-M. (2010). *Toimijuus strategiakäytännössä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Väitöskirja. Sarja A-1:2010, Turun kauppakorkeakoulu.
- Lalonde, P.-L., Bourgault, M. & Findeli, A. (2010). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21–36.
- Lalonde, P.-L., Bourgault, M. & Findeli, A. (2012). An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, 30(4), 418–431.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1987). Matrix management: contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138.
- Leybourne, S. A. (2007). The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61–73.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 285–308.
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management: a Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.

- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1998). Conceptualizing a projectified society: discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organisations. Teoksessa R.A. Lundin & C. Midler (toim.) *Projects as arenas for renewal and learning processes*, Boston, MA: Kluwer, 13–23.
- Lundin, R. A. & Steinthórsson, R. S. (2003). Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 233–250.
- Lycett, M., Rassau, A. & Danson, J. (2004). Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289–299.
- Manning, S. & Sydow, J. (2007). Transforming creative potential in project networks: How TV movies are produced under network-based control. *Critical Sociology*, 33(1-2), 19–42.
- Marshall, N. (2006). Understanding power in project settings. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.) *Making Projects Critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan, 207–231.
- Mathiassen, L. & Pedersen, K. (2008). Managing Uncertainty in Organic Development Projects. *Communications of AIS* (23), 483–500.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674.
- McDonough, E. F. & Spital, F. C. (2003). Managing project portfolios. *Research-Technology Management*, 46(3), 40–46.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375.
- Morris, P. W. G. & Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5–18.
- Müller, R. & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.
- Mäkilouko, M. (2004). Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22(5), 387–396.
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H. & Swan, J. (2006). Sharing Knowledge Across Projects Limits to ICT-led Project Review Practices. *Management Learning*, 37(2), 167–185.
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195–212.
- Nocker, M. (2009). Struggling to 'fit in': On belonging and the ethics of sharing in project teams. *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 9(2), 149–167.
- Orlikowski, W. J. (2010). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press, 23–33.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press, 39–58.
- Payne, J. H. & Turner, J.R. (1999). Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*, 17(1), 55–59.
- Pellegrinelli, S. (1997). Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 141–149.

- Peltokorpi, V. & Tsuyuki, E. (2006). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 36–45.
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K. & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281–1297.
- Pitsis, T. S., Clegg, S. R., Marosszeky, M. & Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. *Organization Science*, 14(5), 574–590.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266–274.
- Posner, B. Z. (1987). What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, 18(1), 51–54.
- Prabhakar, G. P. (2005). Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53–60.
- Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4. painos.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006). *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raz, T., Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.
- Räisänen, C. & Linde, A. (2004). Technologizing discourse to standardize projects in multi-project organizations: hegemony by consensus? *Organization*, 11(1), 101–121.
- Sahlin-Andersson, K. (1992). The use of ambiguity: the organizing of an extraordinary project. Teoksessa I. Hägg & E. Segelod (toim.) *Issues in Empirical Investment Research*. Amsterdam: Elsevier, 143-158.
- Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (2002a). *Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press.
- Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (2002b). The Scandinavian school of project studies. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Copenhagen Business School Press, 11–24.
- Scarbrough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L. & Newell, S. (2004). Project-based learning and the role of learning boundaries. *Organization Studies*, 25(9), 1579–1600.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K. & Von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Sense, A. J. (2003). Learning generators: project teams re-conceptualized. *Project Management Journal*, 34(3), 4–12.
- Shenhar, A. J. (1998). From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 33–48.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research policy*, 25(4), 607–632.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699–725.

- Sillince, J., Harvey, C. & Harindranath, G. (2006). Conflicting rhetorical positions on trust and commitment: Talk-as-action in IS project failure. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.) *Making Projects Critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan, 294–315.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116–126.
- Smith, C. (2006). A tale of an evolving project: failed science or serial reinterpretation. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.) *Making Projects Critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan, 190–204.
- Snider, K. F. & Nissen, M. E. (2003). Beyond the body of knowledge: A knowledge-flow approach to project management theory and practice. *Project Management Journal*, 34(2), 4–12.
- Staber, U. (2004). Networking beyond organizational boundaries: the case of project organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 30–40.
- Steffens, W., Martinsuo, M. & Artto, K. (2007). Change decisions in product development projects. *International Journal of Project Management*, 25(7), 702–713.
- Strang, K. D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 424–462.
- Sydow, J. (2006). Managing projects in network contexts: a structuration perspective. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.) *Making Projects Critical*. Management, Work and Organisations. New York: Palgrave Macmillan, 252–264.
- Sydow, J. & Staber, U. (2002). The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. *Regional Studies*, 36(3), 215–227.
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management*, 26(1), 80–86.
- Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: schools of thought and critique. *International Project Management Journal*, 8(1), 20–31.
- Söderlund, J. (2004a). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22(3), 183–191.
- Söderlund, J. (2004b). On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 655–667.
- Söderlund, J. (2005). What project management really is about: alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*, 32(3/4), 371–387.
- Thiry, M. & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 25(7), 649–658.
- Thomas, G. & Fernandez, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733–742.
- Thomas, J. L. (2000). Making sense of project management. Teoksessa R.A. Lundin & F. Hartman (toim.) *Projects as business constituents and guiding motives*. Springer, 25–43.
- Tukiainen, S. (2010). *Finnishness in cross cultural interaction in international engineering projects*. Väitöskirja. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-373.
- Turner, J. R. (2006a). Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, 24(1), 1–3.
- Turner, J. R. (2006b). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93–95.

- Turner, J. R. (2006c). Towards a theory of project management: The functions of project management. *International Journal of Project Management*, 24(3), 187–189.
- Turner, J. R. (2006d). Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management. *International Journal of Project Management*, 24(4), 277–279.
- Turner, J. R. & Keegan, A. (1999). The versatile project-based organization: governance and operational control. *European Management Journal*, 17(3), 296–309.
- Turner, J. R. & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), 254–267.
- Turner, J. R. & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
- Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401–411.
- von Wangenheim, C. G., Silva, D. A. d., Buglione, L., Scheidt, R. & Prikladnicki, R. (2010). Best practice fusion of CMMI-DEV v1.2 (PP, PMC, SAM) and PMBOK 2008. *Information & Software Technology*, 52(7), 749–757.
- Walker, D. & Dart, C. J. (2011). Frontinus – A project manager from the Roman Empire era. *Project Management Journal*, 42(5), 4–16.
- Waters, N. M. & Beruvides, M. G. (2012). An Empirical Study of Large-Sized Companies With Knowledge Work Teams and Their Impacts on Project Team Performance. *Engineering Management Journal*, 24(2), 54–62.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99.
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), C1–C6.
- Winch, G. M. & Carr, B. (2001). Processes, maps and protocols: understanding the shape of the construction process. *Construction Management and Economics*, 19(5), 519–531.
- Winch, G. M. & Kelsey, J. (2005). What do construction project planners do? *International Journal of Project Management*, 23(2), 141–149.
- Windeler, A. & Sydow, J. (2001). Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry. *Organization Studies*, 22(6), 1035–1060.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.
- Wu, W. W., Rose, G. M. & Lyytinen, K. (2011). Recognizing and managing innovation points in large it projects. *MIS Quarterly Executive*, 10(3), 121–132.
- Zeller, C. (2002). Project teams as means of restructuring research and development in the pharmaceutical industry. *Regional studies*, 36(3), 275–289.