



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Projektipäällikön transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen**

Johtaminen ja organisointi,  
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos

Kandidaatin tutkielma

Laatija:  
Emmi Suomela

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

14.12.2025

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Emmi Suomela

**Otsikko:** Projektipäällikön transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen

**Ohjaaja:** FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 22 sivua

**Päivämäärä:** 14.12.2025

## Tiivistelmä

Projektin menestystekijöitä on tarkasteltu projekteja käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa ja projektipohjaiset rakenteet ovat laajalti käytössä organisaatioissa. Projektin onnistumisella on havaittu olevan suora yhteys yrityksen liiketoimintaan, mikä tekee projekteista merkittävän tutkimuskohteen. Johtamistutkimuksessa johtajalla tunnistetaan olevan merkittävä vaikutus organisaation menestykseen, mutta projektien menestystekijöiden joukkoon johtamista on nostettu vasta vähän. Keskeinen teoria projektitiimien johtamisen tutkimuksessa on transformationaalinen johtajuus. Transformationaalinen johtaja välittää alaisilleen vaikutelman vahvasta ammattitaidostaan ja vakuuttaa alaiset siitä, että hänellä on selkeä visio menestyksen saavuttamiseen. Tämä saa alaiset innostumaan ja sitoutumaan tiimin tavoitteisiin.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan projektipäällikön transformationaalisen johtajuuden yhteyttä projektien onnistumiseen. Tutkielma vastaa tutkimuskysymykseen: "Millä tavoin projektipäällikön transformationaalinen johtajuus tukee projektitiimin toimintaa?" Tutkielmassa käydään läpi projektitiimin toimintaa, johtamista projekteissa, transformationaalisen johtajuuden yhteyttä projektitiimin toimintaan ja mekanismeja, joiden kautta transformationaalinen johtajuus on yhteydessä projektin onnistumiseen. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

Tutkielman perusteella voidaan todeta transformationaalisen johtajuuden olevan positiivisesti yhteydessä projektitiimin toimintaan ja sen myötä projektin onnistumiseen. Projektin luonne ja ympäristö ovat yhteydessä siihen, minkälainen transformationaalisen johtajuuden merkitys on projektin onnistumiselle. Mekanismit, joiden kautta transformationaalisen johtajuuden yhteys projektitiimin toimintaan realisoituu, ovat hyvin moninaisia.

**Avainsanat:** transformationaalinen johtaminen, projektit, projektinhallinta, projektitiimi, projektin johtaminen, projektipäällikkö

# **SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Projektinhallinta ja johtaminen</b>	<b>7</b>
	2.1 Projektit ja projektitiimi	7
	2.2 Projektin johtaminen	8
<b>3</b>	<b>Transformationaalinen johtajuus projekteissa</b>	<b>11</b>
	3.1 Transformationaalinen johtajuus	11
	3.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen	12
	3.3 Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektitiimin toimintaan	13
<b>4</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>17</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>20</b>

# 1 Johdanto

Projektin onnistumisella on havaittu olevan suora yhteys yrityksen liiketoiminnalliseen menestykseen (Cooke-Davies 2002, 189). Esimerkiksi onnistuneet liiketoimintaprosessien uudistamiseen keskittyvät projektit voivat johtaa parempaan kilpailukykyyn. Projekteilla saattaa olla merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan, ja sen vuoksi ne ovat tärkeä tutkimuksen kohde. Insinöörialat, puolustusteollisuus, rakennusala ja IT-ala ovat perinteisesti olleet aloja, joissa liiketoiminta perustuu projekteihin ja näillä aloilla projektin onnistuminen näkyy suoraan yrityksen liiketoiminnan tuloksessa (Cooke-Davies 2002, 189). Jos yrityksen liiketoiminta puolestaan perustuu operatiiviseen toimintaan, projektien rooli on tukea ja parantaa yrityksen operaatioita ja projektin vaikutusta liiketoimintaan on vaikeampi määritellä suoraan.

Projektit ovat tilapäisiä organisaatioita, joilla on selkeästi rajattu tehtävä. Tehtävää varten koottu projektitiimi toteuttaa tehtävän projektille määritellyssä rajatussa ajassa. (Lundin & Söderholm 1995, 439.) Projektipohjaiset rakenteet ovat laajalti käytössä organisaatioissa, mikä tekee projektinhallinnasta tärkeän tutkimuskohteen johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kannalta yleensä.

Projektien menestystekijöitä tarkasteleva tutkimuskirjallisuus on jo pitkään käsitellyt hyvin niukasti projektipäällikön johtamistyylin ja pätevyyden merkitystä projektin onnistumiselle (Turner & Müller 2005, 55). Johtamistyyliä ei ole nostettu keskeiseksi projektin menestystekijäksi. Turnerin ja Müllerin (2005, 59) mukaan tämä on ristiriidassa yleisen johtamistutkimuksen kanssa, jossa johtamistyyllillä ja johtajan pätevyydellä on havaittu olevan suora ja mitattavissa oleva vaikutus organisaation suoriutumiseen. Projektien yleistymisen myötä olisi tärkeää tutkia johtajan roolia projektin onnistumisessa. Johtajuuden merkitys projektin onnistumiselle korostuu, sillä projektitiimi poikkeaa perinteisestä pitkäaikaisesta tiimistä. Projektit ovat väliaikaisia ja aikaa projektin toteuttamiseen on rajatusti. Suurin osa johtamisteorioista keskittyy tarkastelemaan johtamista pysyvissä organisaatioissa, mutta erilaisia organisaatiomuotoja on toistaiseksi tarkasteltu hyvin vähän (Tyssen ym. 2014b, 372).

Projekteja on pitkään tarkasteltu työkaluina, joiden avulla jokin asia saadaan tehtyä. Projektipäällikön rooli on ollut saattaa projekti valmiiksi ja muu organisaatio ympärillä on vastannut projektin taloudellisesta puolesta. (Shenhar ym. 2001, 703.) Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä globaali kilpailu on kovaa ja projektit tulisi nähdä strategisina työkaluina, joiden avulla luodaan taloudellista arvoa ja kilpailuetua yritykselle. Ika (2009, 6) kuvaa projektinhallintaa (engl. project management) keinona, jonka avulla organisaatio pystyy muuttuvassa ja arvaamattomassa ympäristössä

olemaan tehokas ja kilpailukykyinen. Projektit eivät ole organisaatioille enää vain operatiivisia työkaluja, joiden avulla strategiaa toteutetaan vaan ne tulevat tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän organisaation moottori, jolla strategiaa saadaan vietyä uuteen suuntaan (Shenhar ym. 2001, 703).

Erilaisia johtamistyyliä ja niiden merkitystä organisaatioiden ja työntekijöiden tehokkuudelle on tarkasteltu tutkimuksessa pitkään. Tutkijoiden kiinnostus transformationaalista johtajuutta kohtaan heräsi 1980-luvulla, kun tutkimuskentällä kaivattiin uusia näkökulmia johtajuuteen (Conger 1999, 147). Transformationaalinen johtaja inspiroi ja kannustaa alaisiaan asettamaan tiimin yhteiset tavoitteet oman edun edelle ja tukee näin ryhmän tavoitteiden saavuttamista (Keller 1995, 41). Abbas ja Ali (2023, 125) toteavat, että transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia työn tuloksiin on tarkasteltu jo lukuisissa tutkimuksissa, mutta tämän johtamistyylin merkitystä projekteissa on tarkasteltu vielä hyvin vähän. Projektit ovat keskeinen osa organisaation strategista johtamista ja projekteista koituu organisaatiolle merkittävää hyötyä monipuolisesti (Shenhar ym. 2001, 700). Projektin onnistuminen on organisaatiolle merkittävää ja projektien menestystekijöitä, johtaminen mukaan lukien, on syytä tarkastella.

Tutkielmassani pyrin selvittämään transformationaalisen johtajuuden yhteyttä projektin onnistumiseen. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksenä on: "Millä tavoin projektipäällikön transformationaalinen johtajuus tukee projektitiimin toimintaa?" Tutkielma keskiössä on projektipäällikön johtamistyylin yhteys projektitiimin toimintaan ja sen myötä projektin onnistumiseen. Tarkastelu on rajattu yhteen johtamistyyliin, transformationaaliseen johtajuuteen. Olemassa olevassa projektinhallintaa käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu transformationaalista johtajuutta projektikontekstissa ja nämä tutkimukset luovat viitekehyksen tutkielmalle. Tutkielmassa ei ole käytetty tekoälyä hyödyntäviä työkaluja.

## 2 Projektinhallinta ja johtaminen

### 2.1 Projektit ja projektitiimi

Project Management Institute (PMI) määrittelee projektin "väliaikaisena pyrkimyksenä (engl. endeavor) ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai tuloksen luomiseksi" (A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2021, 4). PMI:n määritelmässä korostuu kolme projektille ominaista piirrettä: rajallinen aika, ainutlaatuisuus ja päämäärä, joka voi olla esimerkiksi projektissa luotu tuote tai palvelu. Nämä kolme piirrettä erottavat projektit muusta liiketoiminnasta. Kasvava kiinnostus projektinhallinnan ymmärtämiseen on saanut aikaan instituutioita, jotka tukevat projektinhallinnan ammattilaisia. Näitä ovat esimerkiksi kansainväliset Project Management Institute (PMI) ja International Project Management Association (IPMA) sekä Suomessa IPMA:n alajärjestö Projektiammatilaiset ry (PRY).

Projektit eroavat toisistaan koon, teknisyyden, riskin määrän ja monimutkaisuuden suhteen (Shenhar ym. 2001, 704). Vaikka projektille ominaista on sen ainutlaatuisuus, Perminovan ym. (2008, 74) mukaan projekteissa on keskenään monia yhtäläisyyksiä, kuten kustannukset, mittakaava (engl. scope) ja tietyt laatuvaatimukset sekä suuri määrä epävarmuutta, jolla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus projektiin. Jotta projekti voidaan toteuttaa hallitusti, edellyttää se projektinhallintaa. Projektinhallinta (engl. project management) on kaikkien projektissa tarvittavien tietojen, taitojen, menetelmien ja työkalujen johdonmukaista hyödyntämistä siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan (A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2021, 4). Perminova ym. (2008) korostavat, että perinteinen lähestymistapa projektinhallintaan korostaa budjetissa, ajassa ja projektille määritellyssä mittakaavassa pysymisen tärkeyttä. Tämän seurauksena esimerkiksi jatkuva kehittäminen, asiakaslähtöisyys ja virheistä oppiminen jäävät helposti taka-alalle projektinhallintaa kehitettäessä.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2021, 4) määrittelee projektitiimin "joukkona yksilöitä, jotka suorittavat projektin tehtäviä saavuttaakseen projektin tavoitteen". Tiimeillä tunnustetaan olevan merkittävä rooli perinteisissä projekteissa, kuten uusien tuotteiden suunnittelussa ja valmistamisessa ja uusien järjestelmien suunnittelussa. Tiimeistä on kuitenkin merkittävää hyötyä myös organisaatiomuutosta toteutettaessa ja teknologisiin konsepteihin liittyvän tiedon siirtämisessä esimerkiksi osastolta toiselle. (Thamhain 2004, 534.)

Projektitiimit eroavat tavanomaisista toistuvasti yhdessä työskentelevistä tiimeistä. Kun uutta projektia varten kootaan tiimi, jäsenet eivät välttämättä ole entuudestaan työskennelleet toistensa

kanssa ja ovat toisilleen vieraita. Projekteissa tarvitaan eri alojen ammattitaitoa ja projektitiimille tyypillistä on tiimin monialaisuus. Tiimin jäsenet voivat tulla projektiin hyvin erilaisen työkuultuurin omaavalta alalta. Projektitiimin on kehitettävä yhteinen käsitys heidän tehtävästään ja suunnitelma siitä, miten he tulevat käyttämään projektille annetun ajan (Siddiquei ym. 2022, 716). Thamhainin (2004, 539) mukaan tiimin suoriutuminen ei ole sattumanvaraista ja olennaisin tiimin suoriutuskykyyn vaikuttava tekijä on se, että tiimin jäsenten henkilökohtaiset ja ammatilliset tarpeet täyttyvät. Hän toteaa myös, että kun projektissa halutaan saavuttaa ja ylläpitää korkea suoriutuskyky, on tiimin kehittämisen oltava jatkuvaa. Thamhain painottaa projektitiimin merkitystä projektin onnistumiseen teknisten tekijöiden sijaan, mikä on projektinhallinnan tutkimuskentällä edelleen harvinaista.

Ikan (2009, 13) mukaan projektin onnistumisen määrittely on tutkimuksissa hyvin laaja-alaista, monitulkintaista ja monimuotoista. Projektinhallinnan onnistumisen ja projektin onnistumisen välillä nähdään alan tutkimuksessa selvä ero. Siinä missä projektinhallinnan onnistuminen usein johtaa projektin onnistumiseen, onnistuneesta projektista ei voida päätellä projektinhallinnan suoriutumista (Ika 2009, 13). Projekti voi toisaalta epäonnistua taitavasta projektinhallinnasta huolimatta. Ika (2009, 14) toteaa myös, että projektinhallinnan kultainen kolmio (aika, budjetti ja projektin mitta-kaava) hallitsee pitkälti projektin onnistumisen määrittelyä, sillä suuri osa tutkimuksesta tehdään tekniikan, rakentamisen ja informaatiotekniikan alalla.

## **2.2 Projektin johtaminen**

Toimialakohtaiset markkinamekanismit sekä teknologiat ja niiden taustalla olevat teoriat luovat projekti-, yritys- ja toimialatasolla projektille kontekstin, jonka sisällä projektia johdetaan (Arto ym. 2017, 229). Johtamismenetelmät, joita projekti vaatii projektipäälliköltä, voivat siis olla hyvinkin erilaisia toimialan mukaan. Artton ym. (2017, 230) mukaan tieteellinen keskustelu projektin johtamisen ympärillä on tähän asti painottunut pitkälti johtamistutkimuksen käsitteiden ja teorioiden tarkasteluun. Heidän mukaansa ala tarvitsee sekä toimialojen ympärille rakentuvia teoriasuuntauksia että yhden yleispätevän projektinhallinnan teorian. Projektinhallinnan piirteissä on paljon yhdenkaltaisuksia eri alojen välillä, mutta alojen erityistarpeita ei pidä ohittaa, kun tarkastellaan projektin johtamista.

Projektipäällikkö on projektille nimitetty henkilö, jonka tehtävänä on johtaa projektitiimiä ja hän on vastuussa projektin onnistumisesta (A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2021, 4). Projektipäällikön työlle on ominaista jatkuvan arvioinnin kohteena oleminen ja se, miten hän suoriutuu projekteissaan, on suoraan yhteydessä hänen uramenestykseensä (Ika 2009, 6).

Projektipäällikön rooli on dynaaminen kokonaisuus, jossa johdettavana on itse projekti ja sitä toteuttavat ihmiset. Couture ja Harvey (2021, 143) havaitsivat tutkimuksessaan, että tehtäväkeskeisen johtajuuden merkitys korostuu projektin alussa, kun taas projektin keskivaiheen jälkeen johtajalta odotetaan enemmän ihmiskeskeistä johtamista. Heidän mukaansa johtajan on mukauduttava, kun projektitiimi etenee kohti tavoitetta ja tehtävien luonne muuttuu projektin edetessä. Alussa projektipäällikön on tärkeää määritellä projektin tavoite ja jakaa roolit tiimin sisällä, jotta tiimin jäsenet hahmottavat, mitä heidän on tehtävä projektissa. Projektin edetessä tiimi kohtaa sekä sisäisiä että ulkoisia konflikteja ja ihmislähtöinen johtaminen tulee tarpeen. Johtamisen intensiteetti kasvaa kokonaisuudessaan projektin edetessä ja johtajan tulee ymmärtää, ettei hänen tehtävänsä pääty oikean kokoonpanon löytämiseen, tiimin muodostamiseen ja projektin käynnistämiseen (Couture & Harvey 2021, 150).

Suuri osa projektin monimutkaisuudesta johtuu aikaan liittyvistä tekijöistä. Eri toiminnot saattavat olla ajallisesti riippuvaisia toisistaan, jotkin toiminnot on pystyttävä suorittamaan samanaikaisesti ja se, onko projekti kestoltaan pitkä vai lyhyt on otettava huomioon projektia suunnitellessa. (Maaninen-Olsson & Müllern 2009, 329.) Kun projekti on suoritettava tietyssä aikaikkunassa, aikapaine haastaa projektitiimin ja projektipäällikön työskentelyä. Johtajan kohtaamat ongelmat saattavat kärjistyä, kun tiimin ryhmäytymiselle ei ole tarpeeksi aikaa projektin alussa, mikä vaikuttaa tiimin dynamiikkaan läpi projektin. Tyssen ym. (2014b, 370) tunnistavat yhtä lailla tutkimuksessaan tilapäisten organisaatioiden keskeiseksi piirteeksi rutiinien puutteen. Heidän mukaansa rutiinien määrä riippuu osaltaan projektin luonteesta, monimutkaisuudesta ja siitä kuinka uusi projektissa kehitettävä asia on. Nordqvist ym. (2004,467) tutkivat projektitiimeissä koetun aikapaineen aiheuttamia haasteita projektille. Myös he havaitsivat tutkimuksessaan, että aikapaineella on negatiivinen yhteys tavoitteiden saavuttamiseen ja työtyytyväisyyteen (Nordqvist ym. 2004, 467). Tutkimuksessa todetaan, että työtahti kiristyy ja koettu aikapaine kasvaa, jos projektin tärkein tavoite on aikataulussa pysyminen. Aikapaine on voi olla haitaksi projektin onnistumiselle sillä pelkästään suunnitellun aikataulun pitäminen ei kerro onnistumisesta, lopputulos voi olla aikataulussa pysymisestä riippumatta epäonnistunut.

Jotta aikapaine ei vaikuttaisi tiimin suoriutumiseen, Nordqvist ym. (2004, 467) ehdottavat, että projektin päämäärästä ja siihen liittyvistä tehtävistä keskustellaan avoimesti projektitiimissä. Näin yksilöt tiedostavat paremmin, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tarvitsee projektissa saavuttaa. Työn organisointi on helpompaa, kun tavoitteet lausutaan ääneen ja yksilö pystyy priorisoimaan tehtävänsä. Projektipäälliköltä tämä vaatii hyviä organisointitaitoja, kykyä olla avoin ja viestiä selkeästi projektin aikataulusta tiimille.

Anantatmula (2010, 19) painottaa tutkimuksessaan projektitiimin jäsenten roolien ja prosessien määrittelyn merkitystä, sillä se luo projektille vakaan pohjan ja edesauttaa ennustettavuutta ja avoimuutta projektitiimin keskuudessa. Hänen mukaansa avoimuus lisää luottamusta projektitiimin ja projektipäällikön välillä ja luottamus puolestaan rohkaisee projektitiimin jäseniä yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja innovointiin. Luottamuksen luominen johtajan ja alaisten välillä vie aikaa ja projekteissa aikaa on rajatusti, tämä vaikeuttaa projektipäällikön työtä (Anantatmula 2010, 19). Projektipäällikkö saattaa saada alaisikseen täysin vieraan joukon työntekijöitä ja projektin tulisi käynnistyä niin pian kuin mahdollista. Projektin alkuvaiheessa ja myöhemmin pitkin projektin kehityskaarta projektitiimi kohtaa sisäisiä haasteita ja konflikteja ja niitä on mahdotonta täysin välttää. Jokainen haaste hankaloittaa tehokasta tiimityöskentelyä ja projektipäällikön tehtävä on ennakoida haasteita ja tunnistaa ne heti kun niitä ilmenee.

Koska projektit ovat hyvin alttiita epävarmuudelle ja muutoksille, johtajuuden merkitys korostuu (Anantatmula 2010, 19). Projektipäällikön on osattava vakuuttaa projektitiimin jäsenet muutoksen tarpeesta ja ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan. Jotta projektipäällikkö osaisi vastata tiimin muuttuviin tarpeisiin, hänen tulisi olla tiiviisti yhteydessä tiimiinsä ja ymmärtää omat heikkoutensa ja vahvuutensa tiimin tarpeita tulkitessaan (Couture & Harvey 2021, 150). Projektipäällikön on tärkeää ymmärtää, että projektin yhteisen tavoitteen ohella tiimin jäsenillä saattaa olla henkilökohtaisia uraan liittyviä tavoitteita. Projektipäällikön tulisi motivoida ja ohjata tiimin jäseniä myös ammatillisessa kasvussa. (Anantatmula 2010, 19.)

### 3 Transformationaalinen johtajuus projekteissa

#### 3.1 Transformationaalinen johtajuus

Keskeinen teoria projektitiimien johtamisen tutkimuksessa on transformationaalinen johtajuus. Transformationalisella johtajalla on selkeä visio menestyksen saavuttamisesta ja hän pystyy luomaan vaikutelman vahvasta ammattitaidosta (engl. high competence). Alaiset reagoivat tähän innostuen ja sitoutuen tiimin tavoitteisiin. (Keller 2006, 202.) Globaalin kilpailun voimistuessa 1980-luvulla syntyi tarve uudentlaisille näkökulmille johtamiseen, minkä seurauksena tutkijoiden kiinnostus transformationaalista johtamista kohtaan heräsi. Aiempaa kilpailullisempi toimintaympäristö vaati yrityksiltä sopeutumista, uudistumista ja rohkeutta muuttua. (Conger 1999, 147.) Pitkää vakaata ajanjaksoa seurannut radikaali uudistumisen tarve osoitti yrityksille, että muutosjohtamisen osaamisesta oli pulaa.

Transformationaalinen johtaja inspiroi ja kannustaa työntekijöitä suoriutumaan yli odotusten ja asettamaan yhteiset tavoitteet oman edun edelle, mikä tukee ryhmän tavoitteiden saavuttamista (Keller 1995, 41). Tehokas projektitiimin vetäjä on "sosiaalinen arkkitehti", joka ymmärtää, että organisaatioon ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät ovat vuorovaikutuksessa. Jotta projektipäällikkö pystyy luomaan ilmapiirin, joka tukee tiimin jäsenten aktiivisuutta, vastuullisuutta ja tulossuuntautumista, on tällä oltava vahvaa johtamisen ja organisoinnin osaamista sekä teknistä asiantuntevuutta. (Thamhain 2004, 543.) Projektipäälliköiltä vaaditaan strategista johtajuutta, ja heillä on jatkuvasti yhä suurempi vastuu projektin onnistumisesta kokonaisuudessaan, liiketoiminnallinen tulos mukaan lukien (Shenhar ym. 2001, 703).

Kuten muutkin tiimit, projektitiimi käy läpi eri kehitysvaiheita, joiden keskellä projektipäällikön on ymmärrettävä tiimin jäsenten ammatilliset kiinnostuksenkohteet ja huolet sekä kommunikoinnin tarpeet ja haasteet (Thamhain 2004, 540). Tämä näkökulma painottaa projektipäällikön roolia projektitiimin jäsenten johtajana ja johtamisen ihmislähtöistä näkökulmaa. Esimerkiksi tutkimus- ja kehitysprojekteissa projektipäälliköllä on usein kattavaa teknistä osaamista alalta, jolla projekti toteutetaan. Tällöin projektipäällikön saatetaan odottaa tuovan lisäarvoa projektille asiantuntemuksellaan ja hänen tehtävänsä painottuu projektitiimin neuvonantajana toimimiseen perinteisen johtajan roolin sijaan. (Waldman & Atwater 1994, 242.) Vaikka projektipäälliköllä on johtajan rooli projektitiimissä, johtajan toimenkuva ja tiimin odotukset johtajaa kohtaan voivat vaihdella alan mukaan.

Bassin vuonna 1985 luoma viitekehys on edelleen hallitseva transformationaalisen johtajuuden määritelmä (van Knippenberg & Sitkin 2013, 4 mukaan). Bassin mukaan transformationaalinen

johtajuus voidaan määritellä neljän ulottuvuuden avulla. Ensimmäinen ulottuvuudesta on ideaalinen vaikutus (engl. idealized influence), johon sisältyy sekä johtajan toiminta että alaisten vaikutelma johtajasta roolimallina. Toinen ulottuvuus on inspiroiva motiivointi (engl. inspirational motivation), jolla Bass viittaa johtajan kykyyn kommunikoida alaisilleen visiosta ja korkeista odotuksista. Bassin mukaan transformationaalinen johtaja kannustaa alaisia ongelmanratkaisuun ja asioiden huolelliseen ja luovaan tarkasteluun, tätä ulottuvuutta Bass kutsuu älylliseksi stimuloinniksi (engl. intellectual stimulation). Yksilöllinen huomiointi (engl. individualized consideration) on ulottuvuudesta neljäs, ja sillä tarkoitetaan johtajan kykyä huomioida alaistensa tarpeet ja valmentaa alaisiaan yksilöinä. Bassin mallin suosioon ja vaikuttavuuteen on osaltaan vaikuttanut se, että Bass oli ensimmäisiä tutkijoita, joka kokosi transformationaalisen johtajuuden mallin mitattavaan muotoon.

Transformationaaliseen johtajaan liitetään karisma, jonka avulla johtaja vakuuttaa alaiset johtamistaidoistaan. Bassin mallin kahdesta ulottuvuudesta ideaalinen vaikutus ja inspiroiva motiivointi korreloivat tutkimuksissa usein niin vahvasti, että monesti ne yhdistetään yhdeksi tekijäksi, karismaksi (van Knippenberg & Sitkin 2013, 5 mukaan). Conger (1999, 151) toteaa, että käsitteenä "transformationaalinen" on vähemmän arvolatautunut verrattuna "karismaattiseen johtajaan". Hänen mukaansa transformationaalisuus yhdistetään yksilön kehittymiseen ja organisaation sopeutumiskykyyn, kun taas liike-elämässä karismaa ei nähdä välttämättömänä esimerkiksi tehokkuuden kannalta. Viitattaessa transformationaaliseen johtajaan karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden käsitteitä saatetaan kuitenkin käyttää päällekkäin.

Thamhainin (2004, 539) mukaan projektipäällikkö pystyy joiltakin osin hallitsemaan projektitiimin työympäristöä sellaiseen suuntaan, että se tukee tiimin jäseniä ja edistää osaltaan tiimin suorituskykyä. Toisaalta Thamhain toteaa, että tiimin suorituskyky ei ole täysin projektipäällikön hallittavissa vaan siihen vaikuttaa projektinhallinta kokonaisuudessaan. Organisaation projektinhallintaa ohjataan prosessina enimmäkseen projektitiimin ulkopuolelta ja siksi projektipäällikön on tärkeää olla yhteistyössä ylemmän johdon kanssa. Näin projektipäällikkö pystyy varmistamaan, että organisaatioilmapiiri tukisi tehokkaampaa tiimityötä projektissa.

### **3.2 Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen**

Transformationalisella johtamistyyllillä on havaittu olevan positiivinen yhteys projektin onnistumiseen (ks. Aga ym. 2016; Raziq ym. 2025; Maqbool 2017; Ahmad ym. 2023). Tämä osoittaa, että projektipäällikön johtamistyyli on keskeinen projektin onnistumisen kannalta. Waldman ja Atwater (1994, 242) tutkivat transformationaalisen johtajuuden merkitystä tutkimus- ja kehitysprojekteissa.

Heidän mukaansa transformationaalinen johtajuus on tärkeässä osassa tällaisten projektien onnistumisessa. Näiden tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä projektin onnistumiseen ja projektitiimin toimintaan.

Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen voi olla myös epäsuora. Ng (2017) toteaa tutkimuksessaan transformationaalisella johtajuudella olevan selvä yhteys alaisten suoriutumiseen projekteissa ja sitä kautta projektin onnistumiseen. Myös Tyssen ym. (2014a, 385) havaitsivat transformationaalisen johtamisen olevan positiivisesti yhteydessä alaisten sitoutumiseen. Heidän mukaansa alaisten sitoutumisesta on apua, kun projektissa kohdataan vastoinkäymisiä. Sitoutumisella on tunnistettu olevan merkittävä yhteys tuloksiin, joita organisaatioissa saadaan. Tyssen ym. (2014a, 386) toteavat tutkimuksessaan, että sama pätee projekteihin. Tilapäiseen projektiin sitoutumisen katsotaan olevan haastavampaa kuin pysyvään organisaatioon – esimerkiksi työnantajaorganisaatioon. Projektin laajempien tavoitteiden sanoittamisella on positiivinen yhteys projektin tulokseen. Yhteys perustuu siihen, että tavoitteiden sanoittaminen edesauttaa jäsenten sitoutumista projektiin, joka puolestaan on yhteydessä projektin onnistumiseen. Tämä Tyssenin ym. (2014a, 386) tutkimuksen tulos poikkeaa aiemmasta käsityksestä, jossa projektin suoraviivaista johtamista on pidetty yhtenä merkittävimmistä tekijöistä projektin onnistumiselle. Transformationaalinen johtaminen keskittyy enemmän projektitiimin jäsenten aikomuksiin (engl. intentions) saavuttaen projektin tavoitteet.

Tyssenin ym. (2014b) mukaan myös sillä, kuinka tuttuja projektissa suoritettavat tehtävät projektitiimille ovat, on merkitystä transformationaalisen johtajuuden ja alaisten sitoutumisen yhteydelle. Tyssen ym. (2014b, 369–370) havaitsivat tutkimuksessaan, että transformationaalisella johtajuudella on voimakkaampi positiivinen yhteys alaisten sitoutumiseen projekteissa, kun projektin tehtävät ovat uusia projektitiimin jäsenille. Samassa tutkimuksessa he toteavat, että transformationaalisesta johtajuudesta on enemmän hyötyä projekteissa, jotka ovat kestoltaan pidempiä. Tällöin johtajalla on enemmän aikaa luoda ja kehittää suhdetta alaisiinsa. Mitä epävarmemmaksi alaiset kokevat toimintaympäristönsä, sitä suurempi merkitys transformationaalisella johtamisella on alaisten sitoutumiseen projektissa (Tyssen ym. 2014b, 371). Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen ja projektitiimiin voi siis riippua projektin tehtävien luonteesta ja projektin ominaisuuksista.

### **3.3 Transformationaalisen johtajuuden yhteys projektitiimin toimintaan**

Agan ym. (2016, 814) mukaan transformationaalinen projektipäällikkö motivoi ja inspiroi tiimin jäseniä kohti holistista mielikuvaa projektin onnistumisesta. Projektin onnistumista Aga ym. (2016)

hahmottavat projektin tehokkuuden ja sidosryhmien tyytyväisyyden kautta. Transformationaalisen johtajuuden vaikutus saattaa olla moniulotteinen ja johtaja voi vaikuttaa perustavanlaatuisesti käytöksellään seuraajiinsa sekä sisäisesti että ulkoisesti (Ng 2017, 387). Sisäisellä näkökulmalla Ng viittaa siihen, miten transformationaalinen johtaja vaikuttaa alaistensa tunnekokemukseen, työmotivaatioon ja arvoihin. Ulkoinen vaikutus ilmenee siinä, miten johtaja vaikuttaa alaisten sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin ja työympäristöön laajemmin.

Ng:n (2017, 387) katsausartikkelin mukaan transformationaalinen johtajuus edistää sitä, kuinka hyvin työtehtävissä onnistutaan, miten alaiset suorittavat tehtäviä, jotka eivät suoraan kuulu heidän työnkuvaansa sekä siihen, kuinka innovatiivisesti työntekijät toimivat organisaatiossa. Hänen mukaansa transformationaalinen johtaja saa itsevarmuudellaan alaiset tuntemaan myönteisyyttä ja lojaaliutta johtajaa kohtaan, jolloin alaiset innostuvat suorittamaan sekä omia että ylimääräisiä tehtäviä tunnollisesti ja innovatiivisesti. Transformationaalisen johtajan älyllinen stimulointi edesauttaa alaisia etsimään innovatiivisia lähestymistapoja työtehtäviin ja osaltaan parantamaan organisaation innovatiivisuutta. Transformationaalisen johtajan alaiset tietävät selvästi, mitä heiltä odotetaan ja ovat siten valmiita panostamaan tehtäväänsä tiedostaen sen hyödyn koko organisaatiolle.

Tuoreessa tutkimuksessaan Bakker ym. (2023, 705) havaitsivat transformationaalisen johtajuuden olevan yhteydessä myös työn imuun. Heidän mukaansa se, että transformationaalinen johtaja käytöksellään innostaa alaisiaan hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja toimimaan ennakoivasti, edistää työn imua ja parantaa suoritusta. Afsar ja Umrani (2020, 418) puolestaan esittävät, että transformationaalisella johtajuudella on merkittävä vaikutus työntekijän innovatiiviseen käyttäytymiseen työssä. He perustelevat yhteyttä sillä, että transformationaalisella johtajuudella on vaikutus työntekijän motivaatioon ja haluun oppia, joka osaltaan vaikuttaa innovaatiokäyttäytymisen vahvistumiseen. Kun innovatiivinen ilmapiiri on tiimitasolla vahva, transformationaalisen johtajuuden ja yksilön innovatiivisen käyttäytymisen välinen yhteys voimistuu.

Sekä pysyvissä että tilapäisissä organisaatioissa transformationaalisen johtajuuden on havaittu vaikuttavan alaisten sitoutumiseen positiivisesti etenkin muutoksen alla (Tyssen ym. 2014b, 371).

Myös Avolio ym. (2004, 962) havaitsivat transformationaalisen johtajuuden olevan positiivisesti yhteydessä siihen, miten alaiset sitoutuvat organisaatioon. Kannustamalla työntekijöitä transformationaalinen johtaja osoittaa luottamusta alaisten osaamista kohtaan, mikä antaa työntekijöille tilaa vaikuttaa omaan työhönsä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon vahvemmin. Sitoutumisella on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen organisaatiossa (Steyer ym. 2008, 369).

Aga ym. (2016, 814) toteavat tutkimuksessaan, että transformationaalisen projektipäällikön ja projektin onnistumisen välissä ratkaisevana siltana on projektitiimin ryhmäyttäminen. Projektipäälliköt, jotka harjoittavat transformationaalista johtamistyyliä, pyrkivät todennäköisimmin ryhmäyttämään projektitiimin jäseniä ja tämä puolestaan edistää projektin onnistumista. Tiimin ryhmäytymistä edistävänä toiminnaksi luetaan tutkimuksessa esimerkiksi tavoitteen asettaminen, roolien selventäminen tiimin jäsenten kesken ja tiimin jäsenten keskinäisistä ihmissuhteista huolehtiminen. Kun nämä ovat kunnossa, on todennäköisempää, että projekti onnistuu. Ilman ryhmäyttäviä toimenpiteitäkin transformationaalisen johtamisen vaikutus projektin onnistumiseen oli tutkimuksessa tilastollisesti merkittävä.

Transformationaalinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä projektin työntekijöiden psykologiseen voimaantumiseen (engl. empowerment) ja projektin tavoitteiden selkeyteen. Psykologisella voimaantumisen ja tavoitteiden selkeydellä on havaittu olevan positiivinen yhteys projektin onnistumiseen. Selkeä tavoitteiden määrittely toimii vahvistavana tekijänä transformationaalisen johtajuuden ja psykologisen voimaantumisen välillä. (Ahmad ym. 2023, 11)

Keller (1992, 498) tutki transformationaalisen johtajuuden yhteyttä tutkimus- ja kehitysprojektien onnistumiseen. Hän osoittaa tutkimuksessaan, että transformationaalinen projektipäällikkö innostaa projektitiimiä uusiin ajattelutapoihin ja ongelmanratkaisuun, kannustaa tiimin jäseniä tekemään enemmän kuin heiltä normaalisti odotetaan ja pyrkii luomaan tunteen siitä, että tehtävä on merkityksellinen. Lisäksi transformationaalinen projektipäällikkö saa tiimin jäsenet ajamaan projektitiimin yhteistä etua oman edun tavoittelun sijaan. Näin projektipäällikkö osaltaan edistää transformationaalisen johtajuudellaan projektitiimin onnistumista.

Transformationaalinen johtaja luo myönteisen työympäristön, jossa koko projektin työyhteisö toimii tiiminä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi luotettavan projektipäällikön johdolla. Myönteisen työympäristön kehittyminen on transformationaalisen johtajan ansiota, hän vahvistaa alustensa itseluottamusta, pyrkii edistämään tiiminsä tavoitetta ja saavutuksia. (Maqbool 2017, 69.)

Tutkimuksessaan Hassan ym. (2017, 81) toteavat, että ulospäinsuuntauneisuus, suostuvaisuus (engl. agreeableness), tunnollisuus ja avoimuus kokemuksille (openness to experience) ovat sellaisia johtajan persoonallisuuspiirteitä, jotka edesauttavat projektin onnistumisessa. Näiden persoonallisuuspiirteiden vaikutus projektin onnistumiseen selittyy osittain transformationaalisen johtajuudella. Esimerkiksi johtajan tunnollisuuden ei suoraan havaittu ennustavan projektin onnistumista, mutta transformationaalisen johtajuuden kautta tämä luonteenpiirre oli yhteydessä projektin

onnistumiseen epäsuorasti. Hassan ym. (2017) havaitsivat, että transformationaalinen johtajuus toimii välittäjänä tiettyjen johtajan persoonallisuuspiirteiden ja projektin onnistumisen välillä.

## 4 Johtopäätökset

Tutkielmassa käytiin läpi projektitiimin toimintaa ja projektin johtamista. Tämän jälkeen käsiteltiin transformationaalista johtajuutta ja sen yhteyttä projektitiimin toimintaan. Lopuksi tutkielmassa tarkasteltiin mekanismeja, joiden perusteella transformationaalinen johtajuus on yhteydessä projektin onnistumiseen. Aiempi tieteellinen tutkimus näyttäisi osoittavan, että transformationaalisella johtajuudella on selvä positiivinen yhteys projektitiimin toimintaan. Tämän tutkielman havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa.

Projektin luonne ja ympäristö ovat yhteydessä siihen, minkälainen transformationaalisen johtajuuden merkitys on projektin onnistumiselle. Tutkielmassa todettiin, että transformationaalisesta johtajuudesta on enemmän hyötyä projekteissa, jotka ovat kestoaltaan pidempiä. Transformationaalisen johtajuuden yhteyden projektin onnistumiseen on havaittu korostuvan silloin, kun projektissa suoritettavat tehtävät eivät ole projektitiimille ennestään tuttuja. Kun toimintaympäristö koetaan epävarmaksi, transformationaalisen johtajuuden yhteys projektitiimin suoriutumiseen vahvistuu. Toimintaympäristöllä on merkitystä siihen, missä määrin transformationaalisen johtajuus on yhteydessä projektitiimiin ja projektin onnistumiseen.

Transformationaalisen johtajuuden todettiin olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen, tämä tulos on saatu tarkasteltaessa sekä tilapäisiä että pysyviä organisaatioita. Transformationaalinen johtaja antaa alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Tällä hän osoittaa alaisilleen, että heidän osaamiseensa luotetaan. Kun työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, hän sitoutuu organisaatioon vahvemmin. Sitoutumisella on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia työntekijän suoriutumiseen. Koska tilapäiseen organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan haastavampaa kuin pysyvään organisaatioon, nähdään transformationaalinen johtajuus projekteille tärkeänä johtamistyylinä.

Tutkielmassa syvennyttiin aiemman tutkimuskirjallisuuden käsittelemiin mekanismeihin, joiden kautta transformationaalisen johtajuuden yhteys projektitiimin toimintaan realisoituu. Transformationaalisen johtajuuden yhteyttä projektin onnistumiseen vaikuttaa vahvistavan projektitiimin ryhmäyttäminen. Transformationaalinen projektipäällikkö ryhmäyttää tiimiä ja edistää näin projektin onnistumista. Projektin johtamisen haasteiksi tutkielmassa on nimetty tiimin sisäiset konfliktit, ja projektitiimin ryhmäyttäminen auttaa konflikteista selviämistä.

Transformationaalinen johtaja tukee alaistensa innovatiivikäyttäytymistä, mikä on projektissa tärkeä asia. Tutkielmassa todettiin, että yksilön innovatiivisuuden ja transformationaalisen johtajuuden

välinen yhteys vahvistuu, kun koko tiimissä vallitsee innovatiivinen ilmapiiri. Usein projektissa on tarkoitus luoda jotakin uutta ja innovatiivista, joten tämä pätee projekteihin.

Vaikka johtajuus yleensä ja transformationaalinen johtajuus on saanut enenevässä määrin huomiota projektin onnistumista tutkittaessa, tutkimuskirjallisuus on keskittynyt enemmän projektin teknisiin ominaisuuksiin menestystekijöinä. Projekteja tutkitaan paljon insinööri- ja rakennusalalla sekä informaatioteknologian parissa, tästä syystä tekniset kriteerit painottuvat projektin onnistumisen määrittelyssä (Ika 2009, 14). Samaan aikaan johtamistutkimus tunnistaa johtajuudella olevan merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Tulevaisuudessa projekteihin keskittyvän tutkimuksen olisi syytä yhä enemmän tarkastella johtajan roolia projektin onnistumisessa. Projektien lisääntyessä organisaatioissa, tulisi tutkimuksen tarkastella muitakin kuin teknisiä projekteja.

Waldman ja Atwater (1994, 242) esittävät tutkimuksessaan, että transformationaalista projektijohtajaa olennaisempi merkitys on ylemmällä johdolla, joka toimii transformationaalisen johtamistyylin mukaisesti. Tulos poikkeaa aiemmasta tutkimuksesta, jossa on keskitytty tarkastelemaan projektipäällikön transformationaalisen johtamisen vaikutusta projektitiimiin ja projektin tulokseen. Waldmanin ja Atwaterin tutkimuksen kohteena olivat tutkimus- ja kehitysprojektit, jotka ovat usein luonteeltaan hyvin teknisiä. Projektipäälliköltä saatetaan vaatia tällaisissa projekteissa teknistä osaamista johtamistaitoja enemmän. Projektin luonne vaikuttaa projektitiimin tarpeisiin ja saattaa osaltaan selittää Waldmanin ja Atwaterin tutkimuksen tulosta. Ylemmän johdon transformationaalisen johtamistyylin merkitystä projektin onnistumiselle tulisi tutkia enemmän, jotta siitä saataisiin parempi käsitys.

Yritys- ja toimialatason tekijät ohjaavat ja rajaavat projektin toimintaa ja luovat projektille kontekstin, jonka sisällä projektia johdetaan (Artto ym. 2017, 229). Tässä tutkielmassa ei ole rajattu tarkastelua tietyn toimialan projekteihin, vaan tutkielma keskittyi tarkastelemaan transformationaalisen johtajuuden yhteyttä projekteihin yleisellä tasolla. Tämän takia projektien alakohtaisia erityispiirteitä ei ollut mahdollista ottaa huomioon. Tulevaisuudessa projekteja tulisi tutkia yhä enemmän toimialakohtaisesti, jotta saataisiin selville, missä määrin projektin toimiala ja luonne ovat yhteydessä erilaisten johtamistyylien toimivuudelle projektissa. Artto ym. (2017) ehdottavat, että projektiala tarvitsee toimialakohtaisia teoriasuuntauksia ja niiden lisäksi yhden yleispätevän projektinhallinnan teorian. Olen samaa mieltä tästä, sillä projektinhallinnan teoreettinen kenttä on toistaiseksi hyvin hajanainen.

Tyssen ym. (2014b, 371) toteavat tutkimuksessaan, että transformationaalisesta johtajuudesta on merkittävää hyötyä etenkin silloin, kun auktoriteetti on puutteellista ja projekteissa suoritettavat

tehtävät ovat tiimin jäsenille uusia. Abbasin ja Alin (2023, 136) mukaan projektitason tekijät kuten projektin tyyppi ja koko vaikuttavat johtamistyylin ja projektin onnistumisen väliseen suhteeseen. Abbas ja Ali (2023) tulivat meta-analyysissään tulokseen, että transformationaalinen johtamistyyli osoittautui IT-projekteissa tehokkaammaksi projektisuorituksen parantamisessa kuin rakennusalan projekteissa. Jatkossa tutkimus voisi tarkastella yhä enemmän olosuhteita, joissa transformationaalisen johtajuuden yhteys projektin onnistumiseen korostuu. Siten projektipäälliköiden olisi helpompi hahmottaa, milloin heidän olisi suositeltavaa soveltaa transformationaalista johtamistyyliä. Tutkielman pohjalta käytännön suosituksena on, että projektipäälliköitä tulisi valmentaa, jotta heillä olisi mahdollisuus omaksua transformationaalisen johtajuuden tapoja toimia.

Johtamisteoriat keskittyvät edelleen paljolti johtamisen tarkasteluun pysyvissä organisaatioissa, mutta erilaisia organisaatiomuotoja on tarkasteltu toistaiseksi hyvin vähän (Tyssen ym. 2014b, 372). Projektit ovat yksi organisaatiomuoto, joka on kasvattanut suosiotaan ja siksi johtamistutkimuksen tulisi jatkossa suunnata yhä enemmän huomiota projektien kaltaisiin väliaikaisiin organisaatioihin.

## Lähteet

- Abbas, M. – Ali, R. (2023) Transformational versus transactional leadership style and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, Vol. 41 (1), 125–142.
- Afsar, B. – Umrani, W. (2020) Transformational leadership and innovational work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of innovation management*, Vol. 23 (3), 402–428.
- Aga, D. A. – Noorderhaven, N. – Vallejo, B. (2016) Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, Vol. 34 (5), 806–818.
- Ahmad, M. – Abduhamid, A. – Wahab, S. – Nazir, M. (2023) Can the project manager's transformational leadership lead to project success?: Empowerment, goal clarity and CR leadership. *International Journal of Information Technology Project Management*, Vol. 14 (1), 1–21.
- Anantatmula, V. (2010) Project manager leadership role in improving project performance. *Engineerin Management Journal*, Vol. 22 (1), 13–22.
- Arto, K. – Gemünden, H. – Walker, D. – Peippo-Laivikka, P. (2017) Is there only one way of project management theorizing, or are there multiple sector-specific project management domains? *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 (1), 203–240.
- Avolio, B. – Zhu, W. – Koh, W. – Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (8), 951–968.
- Bakker, A. – Hetland, J. – Kjellevoid Olsen, O. – Espevik, R. (2023) Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, Vol. 41 (5), 700–708.
- Conger, J. (1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 145–179.
- Cooke-Davies, T. (2002) The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 20 (3), 185–190.
- Couture, M. – Harvey, J-F. (2021) Leading temporary project teams: An analysis of task- and person-focused leadership over time. *Non-profit Management & Leadership*, Vol. 32 (1), 141–153.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (2021) Project Management Institute, 7. uud. p.

- Hassan, M. – Bashir, S. – Abbas, S. (2017) The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project management journal*, Vol. 48 (2), 74–87.
- Ika, L. (2009) Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, Vol. 40 (4), 6–19.
- Keller, R. (1992) Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, Vol. 18 (3), 489–501.
- Keller, R. (1995) Transformational leaders make a difference. *Research technology management*, Vol. 38 (3), 41–44.
- Keller, R. (2006) Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (1), 202–210.
- Knippenberg, D. van – Sitkin, S. (2013) A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management annals*, Vol. 7 (1), 1–60.
- Lundin, R. – Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11 (4), 437–455.
- Maaninen-Olsson, E. – Müllern, T. (2009) A contextual understanding of projects – The importance of space and time. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 (3), 327–339.
- Maqbool, R. – Sufong, Y. – Manzoor, N. – Rashid, Y. (2017) The impact of emotional intelligence, project managers' competencies and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, Vol. 48 (3), 58–75.
- Ng, T. (2017) Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, Vol 28 (3), 385–417.
- Nordqvist, S. – Hovmark, S. – Zika-Viktorsson, A. (2004) Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 22 (6), 464–468.
- Perminova, O. – Gustafsson, M. – Wikström, K. (2008) Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, Vol. 26 (1), 73–79.
- Raziq, M. – Saleem, S. – Borini, F. – Naz, F. (2025) Leader spirituality and organizational innovativeness as determinants of transformational leadership and project success: behavioral and social learning perspectives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 74 (1), 56–80.
- Shenhar, A. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A. (2001) Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, Vol. 34 (6), 699–725.

- Siddiquei, A. – Fisher, C. – Hrivnak, G. (2022) Temporal leadership, team processes, and project team task performance. *International Journal of Project Management*, Vol. 40 (7), 715–724.
- Steyer, J. – Schiffinger, M. – Lang, R. (2008) Organizational commitment – a missing linkt between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 (4), 364–374.
- Thamhain, H. (2004) Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, Vol. 22 (7), 533–544.
- Turner, J. – Müller, R. (2005) The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, Vol. 36 (2), 49–61.
- Tyssen, A. – Wald, A. – Heidenreich, S. (2014a) Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of leadership & organizational studies*, Vol. 21 (4), 376–393.
- Tyssen, A. – Wald, A. – Spieth, P. (2014b) The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 32 (3), 365–375.
- Waldman, D. – Atwater, L. (1994) The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 5 (2), 233–245.