

# Johtamisen tuloksellisuus ja tulosjohtaminen

Ismo Lumijärvi

## Johdanto

Kirjoituksessa tarkastellaan johtamisen tuloksellisuutta empiiristen tutkimushavaintojen pohjalta. Millaisella johtajuudella on havaittu olleen yhteyksiä korkean tuloksellisuuden aikaansaamiseen? Kirjoitus pyrkii samalla tarkentamaan kuvaa tulosjohtamisesta johtamismallina. Tulosjohtaminen on käsitteenä viime vuosien työelämästä useimmille tuttu. Valtionhallinnossa se on liittynyt hallinnon modernisoitumiseen aina 1980-luvun lopulta lähtien. Se on ollut osaltaan muuttamassa hallinnon perinteistä byrokraattista toimintatapaa ja tässä se on saanut osakseen myös voimakasta kritiikkiä. Tulosjohtaminen on ollut esillä myös tämän juhlakirjan saajan ja hyvän ystäväni professori Juha Vartolan kirjoituksissa ja pohdinnoissa. Byrokratia-kirjassaan Vartola (2004, 227) on viitannut esimerkiksi siihen, että vaikka tulosjohtaminen on poistanut joitakin vanhoja byrokraattisia rakenteita, se on saattanut tuoda uusia tilalle. ”Tulosjohtamisen käytäntö on ollut jotakin muuta kuin mitä malli olisi edellyttänyt: Tulosjohdetuissa organisaatioissa on usein johtajien valta kasvanut ja myös autoritaarinen johtamistapa on saanut kasvualustaa.” Vartolan mukaan ”tulosjohtamiskoulutus (tujo) on ollut varsin heikkoa ja järjestelmään siirryttäessä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet vähäisiä”.

Julkisessa hallinnossa tulosjohtaminen on näkynyt lähinnä tiettyinä ohjaavina rakenteina ja raameina. Tulosjohtamisen kehikkoa ovat olleet muun

muassa tulosneuvottelut, tulosopimukset, tulostavoitteet, tulosarvioinnit ja tulosbudjetointi. Vartola (2004, 227) on todennut, että ”usein tulosjohtamiseen siirtymisen jälkeen ollaankin siirrytty pelkästään tulosbudjetointiin ja – mitä tulee hallinnon tasojen välisiin suhteisiin – ehkä myös tulosohjaukseen”. Kehikko on raamittanut yhtäläisesti kaikkien julkisjohtajien työtä. Uusituissa palkkausjärjestelmissä johdon menestystä mittaamaan on otettu määrällisiä tuotosmittareita. Tulosjohtamista käsittelevässä konsulttikirjallisuudessa on puhuttu tarpeesta lisätä esimiesten ”jämakkyyttä” tai ”tavoitesuuntautuneisuutta”. Syvällisempää teoreettista tai tutkimuksellista taustaa tuloksellisuutta edistävästä johtajuuspiirteistä ei kuitenkaan ole tuotu ainakaan yleisesti esille. Tarkempaa listaa esimerkiksi tulosjohtamisen edellyttämästä osaamisesta ei ole esitetty. Jotakin outoa on myös siinä, että vaikka tulosohjausraamit ovat ohjanneet kaikkien julkisjohtajien toimintaa periaatteessa samalla tavoin, huomattaviakin eroja esiintyy edelleen eri yksiköiden tuloksellisuudessa. Mistä erot johtuvat? Miten poikkeavat toisistaan korkeaan tai matalaan tulokseen yltäneiden yksiköiden esimiehet? Tässä artikkelissa huomio kohdistuu niihin johtajuustekijöihin, joiden on empiirisesti voitu osoittaa korreloivan niin sanotun korkean tuloksellisuuden kanssa. Siten tavoitellaan perusteltua kuvaa johtamistyön tuloksellisuutta edistävästä universaaleista johtajuuden piirteistä.

Millainen johtajuus voisi reaalisessa työelämän ympäristössä edistää parhaiten korkean tuloksellisuuden saavuttamista? Mitä johtajuudesta pitäisi nostaa esille, kun tutkitaan sen ydinluonnetta tai vaikutuksia organisaation tuloksellisuudelle? Tuloksellisuuden avaintekijöitä voi periaatteessa ajatella löytyvän johtajan persoonasta, urataustasta, koulutuksesta, työkokemuksesta, johdon roolikäyttäytymisestä, osaamisesta johtamistehtävissä tai niiden erilaisista kombinaatioista. Johtamispätevyyden (managerial competence) käsitettä on käytetty kuvaamaan osaamisen, taitojen, piirteiden, motiivin, asenteiden sekä arvojen muodostamaa kokonaisuutta (Abraham ym. 2001). Cheng ym. (2005) nostavat esille kolme osaa johtajuudesta, joilla on merkitystä tuloksellisuudelle: (1) johtajan kompetenssi johdon tehtäväalueilla, (2) johtajan persoona sekä (3) johtajan menestyminen rooliodotuksiin vastaamisessa. Ensin mainittu tarkoittaa johdon kompetenssia esimerkiksi suunnittelussa ja organisoinnissa. Persoonanäkökulmassa tuloksellisuuden kannalta merkittäviä potentiaalisia

tekijöitä ovat johtajan uratausta, persoonallisuuspiirteet, arvot ja motivaatio. Roolinäkökulmassa tuloksellisuus tarkoittaa johtajan onnistumista toimiesseen esimerkiksi organisaationsa esikuvana, yksikön edustajana tai ongelmien ratkaisijana. Johtajan roolionnistumista kuvastaa hänen toimintansa vastavuus ympäristön sosiaalisiin odotuksiin. Cheng ym. lähtevät siitä, että mikä tahansa johtajuuden osa-alueista saattaa osoittautua olennaisimmaksi, kun tutkitaan johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyksiä.

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyttä katsomalla, millaisia tutkimusnäyttöjä aiheesta löytyy viime vuosien johtamiskirjallisuudesta. Millaisia johtajuustekijöitä on voitu osoittaa empiirisesti tärkeiksi tuloksellisuuden edesauttajiksi? Esimerkiksi millainen esimiehen osaaminen tai millaiset piirteet näyttäisivät korreloivan positiivisesti tuloksen erinomaisuuteen. Kirjoituksen aineisto koostuu pääosin kansainvälisistä tutkimusartikkeleista, joiden löytämisessä on käytetty hyväksi Tampereen yliopiston kirjaston e-aineistoa. Hakusanoina on käytetty johtamisen (leadership, management) ja tuloksellisuuden (performance, profitability, effectiveness, productivity) välisiä erilaisia käsittekkombinaatioita. Käsittelyyn valikoituneiden tutkimusartikkelien aikajänne sijoittuu pääosin 1980-luvun ja 2000-luvun alkuvuosien välille, aikaan jolloin myös tulosjohtamisen käyttöönotto on ollut yleistä työelämän organisaatioissa eri maissa. Mukana on sekä yrityksissä että julkisorganisaatioissa tehtyjä empiirisiä tutkimuksia. Käsillä olevan kirjoituksen taustalla on allekirjoittaneen aihetta koskeva laajempi teos ”Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen” (Lumijärvi 2009).

Käsittelyyn tuodaan kaikkiaan 13 tutkimusartikkelia ja -raporttia, joissa johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyksiä on selvitelty empiirisesti. Keskeinen huomio kohdistetaan vain niihin johtajuuden elementteihin, joiden tuloksellisuusyhteyksistä on saatu empiiristä näyttöä. Vaikka käsittelyyn tulee monenlaisia tutkimuksia, on huomattava, ettei läpikäytävää tutkimusten joukkoa voi pitää kattavuudeltaan aukottomana. Havainnot haettiin keskittyen tutkimusartikkeleihin, joita haarukoitiin e-aineistoista. Aiheesta löytyy varmasti muitakin tutkimuksia. Ehkä tässä on perusteita puhua lähinnä tutkimuskononaisuuden näytteestä. Tutkimushavainnot on jaettu kahteen ryhmään: niihin, joissa tuloksellisuus on yhdistetty johtajan persoonaan, johtamistyyliin

tai urataustaan sekä niihin, joissa tuloksellisuuden keskeisiksi edistäjiksi ovat nousseet osaamisalueet ja tietojärjestelmät. Havainnot kootaan lopuksi taulukkoon, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan havaintojen luonnetta, merkitystä sekä hyödynnettävyyttä.

## Johtajuuden ja tuloksellisuuden korrelaatioista

### *Henkilökohtaiset ominaisuudet, johtamistyyli ja uratausta*

Robertson ym. (1999) tutkivat Britanniassa yritysjohdon (n=437) ominaispiirteiden ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä selvittämällä johdon ylentämiskelpoisuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Johtajien tuloksellisuutta arvioivat näiden omat esimiehet. Johtajien luonteen eroja kuvataan muun muassa ns. ”big-five” -piirteillä: tunne-elämän tasapainoisuus (neuroticism), ulospäin suuntautuneisuus (extraversion), avoimuus (openness), sovinnollisuus (agreeableness) ja tunnollisuus (conscientiousness). Tutkijat havaitsivat, että ulospäin suuntautunut eli ekstroverttinen persoonallisuus liittyy useimmin hyviin tuloksiin. Tuloksellisuuden kanssa korreloivat positiivisesti myös aktiivisuus, motivoituneisuus, luovuus sekä henkilökohtaisten suhteiden joustavuus. Ylenemisperusteisiin näytti käytännössä liittyvän toisenlaisia ominaisuuksia. Kirjoittajat toteavat tästä, että monelle organisaatiolle voi osoittautua kohtalokkaaksi se, että yleneminen ei kohdistu tuloksellisuuden kannalta kriittisiin ominaisuuksiin vaan esimerkiksi parhaimman vaikutelman antaviin kandidaateihin.

Norburn ja Birley (1988) selvittivät ylimmän johdon tiimien (johtoryhmien) jäsenten urataustan merkitystä organisaation tuloksellisuudelle. Heidän aineistonsa kattoi 150 suurta yhdysvaltalaista yritystä viideltä eri teollisuuden alalta. Kohteena oli kaikkiaan 953 ylimpien johtotiimien edustajaa. Aineistona käytettiin julkisesti saatavilla olevia asiakirjoja johtohenkilöstön urataustoista. Tiedot mahdollistivat siten johdon profiloinnin erilaisten uratekijöiden osalta. Tutkimuksessa haettiin johdon urataustoista sellaisia tekijöitä ja tekijäkombinaatioita, jotka selittäisivät organisaation menestystä. Organisaatioiden menestyksen tärkeimmiksi selittäjiksi nousivat johdon keskimääräistä kor-

keampi koulutustaso sekä ko. alalla hankitun kokemuksen laajuus urapolkujen määrällä mitattuna. Tuloksellisuuden mittareina käytettiin organisaation kasvuprosenttia, myynnin kasvua, työntekijämäärän kasvua sekä tuottavuutta eli myynnin määrää työntekijää kohti. Johdon uratausta korreloi vaihtelevasti tuloksellisuuden kuvaajiksi valittujen selitettävien tekijöiden (esim. myynnin kasvu, henkilöstömäärän kasvu tai tuottavuuden paraneminen) kanssa.

Analoui (1995) tutki ylemmän johdon koulutuksen vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Kyselyllä, ryhmähaastatteluilta sekä osallistuvan havainnoinnin menetelmin kerätty aineisto tarkastelee Intian rautatielaitoksen ylintä johtoa (n=74). Ylimmän johdon suunnitelmallinen koulutus osoitautui tärkeäksi tuloskyvyn ennustajaksi. Tutkijat päätyvät ehdottamaan, että jatkuva itsensä kehittäminen pitäisi olla vakiintunut osa jokaisen johtajan tehtäväkuva. Tulosten mukaan myös henkilöstöjohtamisen ja vuorovaikutuksen taidoilla on myönteistä vaikutusta tuloksellisuuteen. Lisäksi esille tulevat ihmisten käsittely- ja motivoititaidot, henkilöstön voimistaminen ottamaan lisääntyvää vastuuta työstään ("empowerment"), päätöksentekotekniikkojen hallinta sekä hyvät yhteydet poliittisiin päätöksentekijöihin.

Abraham ym. (2001) tutkivat johdon tulosarvioinneissa käytettäviä kriteereitä ja niiden yhteyksiä yhtäältä johdon kompetenssin ydinalueisiin, toisaalta organisaation menestykseen. Tutkimuksen kohteena oli lähes 300 yritystä Yhdysvalloista. Johdolle suunnatussa kyselyssä selviteltiin ensin, mitkä ovat johdon omasta kokemuksesta katsottuna organisaation menestykseen keskeisimmän vaikuttavat johtamisen tekijät ja toiseksi, missä määrin tulosarviointi ja palkinta kohdistuvat johdon käsityksen mukaan juuri näille kriteereille. Johtamiskompetenssin keskeisiksi kuvaajiksi nousevat seuraavat kuusi kriteeriä: (henkilöstön) johtamistaidot, asiakasorientaatio, tulosorientaatio, ongelmanratkaisukyky, kommunikaatiotaidot ja tiimityön taidot. Kiinnostava on tutkijoiden havainto, että johdon formaalit tulospalkkiperusteet poikkesivat huomattavasti johdon kompetenssin ydinalueista johdon itsensä kuvaamana. Tutkijat esittävätkin tulospalkkiperusteiden tarkistamista, koska pitemmän päälle on riskialtista palkita ja arvioida sellaista käyttäytymistä, jolla ei ole keskeistä yhteyttä yrityksen tulokseen. Nykyisilläkin tulosarviointikriteereillä

on toki yhteys tulokseen, mutta ne eivät ole olennaisimpien veroisia tuloksen ennustearvoltaan.

Ritzin (2007) Sveitsin julkisen sektorin virastojen johtamista (n=13532) selvitelleen tutkimuksen mukaan tuloksellisuuteen näyttäisi vaikuttavan erityisesti esimiehen päämääräsuuntautuneisuus. Toisaalta Ritz pohtii sitä, ovatko tavoitteet sinänsä vai niiden (yhteinen) asettamisprosessi tärkein vaikutin tehokkaaseen toimintaan. Johtaminen näyttäisi onnistuvan vain, jos se nojaa työntekijöihin, joilla on voimakas julkissektorin palveluja korostava työmotivaatio. Tuloksellista on johtaminen, joka on alaista tukevaa, motivoivaa, palautetta antavaa, kannustavaa ja muutoksille avointa. Havainnot saavat Ritzin päättämään, että julkinen puoli tarvitsee tulosjohtamisessa omat työkalut, joita ei voida suoraan ottaa yksityisen sektorin johtamismalleista.

Tutkittuaan empiirisesti englantilaisia sairaaloita (NHS) Willcocks (1998) havaitsee, että hyvä tulos edellyttää johtajilta ennen muuta epävarmuuden ja ristiriitaisuuden sietokykyä, kykyä kohdata ja johtaa konflikteja ja edunvalvontaa. Johtajan pitää pystyä hallitsemaan valtariippuvuuksia ja tarvittaessa manipuloimaan niitä. Johtamisen vaikuttavuus riippuu siitä, miten pitkälle johtajan omat – persoonallisuuden säätelemät ja kokemuksen kartuttamat – vaikuttamistaidot riittävät täyttämään johdon asemaan kohdistuvia odotuksia (myös Pfeffer 1981, 354).

Bowers ja Seashore (1966) tutkivat vakuutusalan yksiköiden (n=40) johtamisen tuloksellisuutta käyttäen johtajuuden kuvaamiseen neljää erilaista kriteeriä: (1) esimiesten moraalinen johtajuus, (2) esimiesten halukkuus tuen jakamiseen työyhteisössä: halukkuus muutosten toteuttamiseen, ystävällisyys, keskusteluyhteyden saamisen helppous ja eriävien mielipiteiden hyväksyntä), (3) esimiesten päämäärähakuisuus: kilpailuasetelmien havaitseminen ja tavoitteiden eteen uhrautuminen sekä (4) esimiesten huomio työskentelyn edellytyksiin: hyvien työmenetelmien käyttöä painottava, uusia työtapoja esittelevä, työn kuormittavuuteen huomiota kiinnittävä ja aikatauluista kiinnipitävä johtajuus. Kyselyn (n=873) havaintojen mukaan tuloksekkuus edellyttää osaamista kaikilla em. johtajuuden alueilla. Parhaiten kuitenkin näyttivät menestyvän niin sanotun ”ennakoivan” johtamistavan omaksuneet johtajat sekä ne esimiehet, joilla oli toimiva suhde vertaisjohtajiensa kanssa.

## *Osaamisalueet ja tietojärjestelmien hallinta*

Ahmed (1999) pohti tutkimuksessaan johtamisen ydinalueiden suhdetta kriteeristöön, jonka mukaan tulosarviointi ja palkinta tehdään. Tutkimuksen kohteena hänellä olivat henkilöstöjohtajat (n=298). Heiltä kysyttiin ensin, mitä heidän työtehtävänsä sisältävät ja sen jälkeen, miten he näkevät keskeiset työnsä ydinalueet suhteessa organisaation tuloksellisuuteen. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kuvaamaan kriteerit, joiden mukaan heidän työtään virallisesti arvioidaan osana vuosittaisia tulosarviointeja. Tutkimuksessa lähdettiin siitä, että tuloksellisen henkilöstöjohtamisen täytyy tukea sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista että organisaatiossa työskentelevän henkilöstön hyvinvointia. Olennaisimmiksi tulostekijöiksi organisaation kannalta nousivat tuki uuden henkilöstön hankinnassa, tulosarviointien toteuttaminen, koulutus, palkkaus- ja työarviointijärjestelmien kehittäminen, osallistuminen strategiseen suunnitteluun sekä tavoitteen määrittelyyn, henkilöstövoimavarojen suunnittelu, henkilöstön pysyvyyden ja sitoutumisen parantaminen, palkkausjärjestelmän uudistaminen ja johdon kokouksiin osallistuminen. Työntekijöiden kannalta ensisijaisena tärkeinä tehtävinä mainitaan palkkaus- ja työnvaativuusjärjestelmien kehittäminen, koulutus, johtamisen epäkohtiin puuttuminen, työntekijöiden tukijärjestelmät sekä työterveyden ja turvallisuuden, rekrytoinnin sekä urajärjestelmien edistäminen. Useat tehtävät nähtiin olennaisena tärkeinä sekä organisaation johdon että henkilöstön kannalta. Kun näitä listoja verrattiin tulosarvioinnissa käytettyihin kriteereihin, esille tuli huomattavia eroja. Samalla vastaajille annettiin mahdollisuus tehdä ehdotuksensa niistä kriteereistä, jotka mittaisivat nykyistä paremmin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Tässä listassa korostuvat ennen muuta organisaation tavoitteenasettelun ja strategisen työn tukeminen sekä henkilöstön palautejärjestelmän kehittäminen.

Riccucci ym. (2004) tutkivat paikallistason johtajien (n=256) vaikutusta oman yksikkönsä toimintapolitiikkaan ja linjauksiin valtion paikallisissa hyvinvointivirastoissa Yhdysvalloissa. Virastojen tehtäväalue kattaa työvoimavoi-  
politiikan toimeenpanoa sekä sosiaalipalvelujen tuottamista paikallistasolla. Tutkijat kysyivät, voiko paikallisjohtaja vaikuttaa yksikkönsä linjauksiin vai

tuleeko kaikki olennainen ohjaus keskustasolta ja lainsäännöstä. Asiaa selvitettiin yksiköiden henkilöstölle kohdistetulla kyselyllä. Tutkimuksen mielenkiintoinen havainto on, että paikallisjohtajalla koettiin olevan merkitystä erityisesti tavoitteiden priorisoinnissa. Johtaja välittää priorisoinnin kautta arvostuksiaan koko henkilöstölle ja vaikuttaa tällä tavoin yksikkönsä tuloksellisuuden toteutumiseen. Käytännössä johdon menetelmistä keskeisiksi osoittautuvat henkilökohtaisten tulosarviointien sujuminen sekä vuorovaikutteinen kommunikointitapa. Tulosarvioinnin yhteydessä palkitaan tavoitteiden mukaisesta työstä ja näin tavoitteiden ohjausvaikutus toimii. Henkilöstön kannalta merkittäväksi johtamisessa nousi se, missä määrin esimies mahdollistaa alaisilleen osallistua tavoitteiden asetteluun.

Cameron (1983) tutki johtamisen merkitystä tuloksellisuuteen korkeakouluyksiköissä Yhdysvalloissa. Hänen aineistonaan oli 29 yliopistoyksikköä. Tuloksellisuutta kuvataan yksiköiden ylimpien päätöksentekijöiden tekemänä itsearviointina, mutta sen rinnalla käytetään myös tilastollista aineistoa viideltä vuoden ajalta. Yksiköt jaettiin kolmeen ryhmään: yksiköihin, jotka olivat parantaneet tulospisteitään vähintään 5 %, pysyneet ennallaan (+4 %) tai heikentyneet tuloksissaan enemmän kuin 5 %. Tutkimuksen tulokset viittaavat strategisen johtajuuden merkitykseen. Johtamisen eri piirteistä juuri proaktiivinen strategia näyttäisi johtavan korkeaan tuloksellisuuteen. Muutokset tuloksellisuudessa näyttävät olevan paljolti riippuvaisia johdon strategisista valinnoista. Johdon proaktiivisuuden lisäksi myös henkilöstön, opetuksen ja tutkimuksen laadun, avoimuuden ja sidosryhmäsuhteiden kehittäminen korreloi positiivisesti kokonaistuloksellisuuden paranemiseen. Korkean tuloksellisuuden saa aikaan proaktiivinen johto, joka kiinnittää huomiota enemmän ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin ja jonka laatimat strategiat ovat monialaiset mieluummin kuin monoliittiset. Johtamistoimenpiteet ovat ylipäättään tärkeämpiä selittäjiä tuloseröissä kuin yksiköiden rakenteelliset, demografiset tai rahoituskelliset erot. Cameron päätyy havaintoon, että tärkein osa tuloksellisuuden selittäjistä liittyy yksiköiden sellaisiin piirteisiin, jotka ovat johdon vaikutettavissa, kuten proaktiivisuus, sisäänottoihin vaikuttaminen ja opiskelija-aineksen laadun vaaliminen. Ympäristön turbulენტtisuus asettaa jatkuvasti uusia haasteita tuloksellisuuden kohottamiselle.



Strategisen johtamisen merkitys organisaation tuloksellisuudelle nousi esille myös Thibodeauxin ja Favillan (1996) tutkimuksessa, jossa kohteena oli suuren pörssiyhtiön johtoa (n=25). Modernin strategisen johtamisen käyttöönotto merkitsee perinteisten suunnittelujärjestelmien sijaan priorisoiteja, keskeisten menestystekijöiden valintaa, strategisten mittareiden ja tulostavoitteiden käyttöä, tavoitetietoisuutta, joustavuutta rakenteissa ja mukautumiskykyä ympäristömuutoksiin.

Jo johtamistutkimuksen klassikko Chandler (1962) havaitsi aikanaan tutkiessaan suurilla aineistoilla amerikkalaisten yritysjohtajien pitkän aikavälin menestystä, että tuloksellisuus yhdistyy varsin usein juuri ylimmän johdon tekemiin strategisiin valintoihin ja arvoihin (myös Child 1972 sekä Hambrick & Mason 1984). Strategiset päätökset koskevat laajasti organisaatiota, sen ulkoisen ympäristön manipulointia ja myös relevanttien tuloksellisuuden kriteerien valintaa. Erityisesti vapailla markkinoilla ja kilpailutilanteessa organisaation on osattava valita strategiansa niin, että se sopii markkinatilanteeseen. Strategiat pohjaavat organisaatioiden ylimmän johdon arvosysteemeihin, ympäristöä koskeviin havaintoihin ja niiden tulkintaan. Likert (1967, 212) korosti niin ikään arvojen merkitystä. Ylimmän johdon arvot näkyvät ennen muuta organisaation suhtautumisessa asiakkaisiinsa, omiin työntekijöihin ja yleisöön, ammattiyhdistysliikkeeseen ja organisaation rahoittajiin. Reimannin (1995) tutkimustulokset osoittivat, että yritysjohton arvoista nimenomaan ne, jotka mittaavat yritysjohton ja julkisen sektorin suhteita, ovat merkittävimmät ennustajat tuloksellisuudelle: yritysjohton julkiseen hallintoon kohdistama myönteinen arvostus heijastuu ko. organisaation tuloksetekokapasiteettiin ("organizational competence") voimakkaammin kuin muut arvot sekä enemmän kuin esimerkiksi organisaatioyksikön toiminnallinen riippuvuus/riippumattomuus.

Rothin ja Jacksonin (1995) pankkialan yrityksiä (n=135) tarkasteleva tutkimus selvitteli erilaisten organisatoristen ominaisuuksien vaikutusta tuottavuuteen, laatuun ja organisaation kokonaistuloksellisuuteen. Keskeinen havainto heillä on, että tärkein yrityksen menestykseen vaikuttava seikka on organisaation strateginen sopeutuminen oman toimialan markkinoihin, so. strategisen johtamisen taitavuus tai ketteryys. Markkinatilanne ja sen muutokset

säatelevät organisaatioiden toimintaedellytyksiä ja näin ollen markkinoilla pärjää se, joka on osaa sovittaa palvelustrategiansa markkinoiden mukaan. Lisäksi tutkimus korostaa johdon kykyä hyödyntää ns. imeytettyä tietoa. Se on eräänlaista hiljaista, organisaatiokohtaisesti ja kokemusphojaisesti syntynyttä tietoa ja osaamista. Tutkimus tuo niin ikään esille sen, ettei organisaation tuloksellisuuteen vaikuta niinkään teknologia sinänsä vaan pikemminkin sen hyödyntäminen. Kirjoittavat toteavat, että teknologian kehittämisen ja ihmisten kehittämisen pitäisi tapahtua samanaikaisesti. Teknologiat ovat monelle kilpailevalle organisaatiolle yhteisiä, mutta niiden hyödyntämisessä (ja tuloksellisuudessa) on suuria eroja.

## Yhteenvedo

Seuraavaan taulukkoon 1 on lopuksi koottu yhteen edellä esille tulleet havainnot. Osa tutkimuksista on kohdistunut yritysten johtoon, osa valtion virastojen johtoon. Aineistojen koko vaihtelee suppeahkoista tapaustutkimuksista laajoihin kyselyaineistoihin, samoin tutkimusmenetelmissä on eroja: osa havainnoista pohjaa laadullisiin menetelmiin, suurempi osa kuitenkin kvantitatiivisiin metodeihin testauksineen.

Taulukko 1. Korkeaa tuloksellisuutta edistävä johtaminen

Havainnon osoittaneet tutkijat ja tutkimuskohteet	Tuloksellisuutta edistävät johtajuselementit
Robertson & Gibbons & Baron & MacIver & Nyfield (1999) – yritysten johto	ulospäin suuntautunut persoonallisuus, aktiivisuus, motiivituneisuus, luovuus sekä henkilökohtaisten suhteiden joustavuus
Norburn & Birley (1988) – yritysten johto	johdon keskimääräistä korkeampi koulutustaso sekä ko. alalla hankitun kokemuksen laajuus
Analoui (1995) – rautatietalaitoksen johto	henkilöstöjohtamisen taidot, itsensä kehittäminen, vuorovaikutustaidot, johdon koulutus
Abraham, Karns, Shaw & Mena (2001) – yritysten johto	(henkilöstön) johtamistaidot, asiakasorientaatio, tuloso-orientaatio, ongelmanratkaisukyky, kommunikaatiotaidot ja tiimityön taidot.

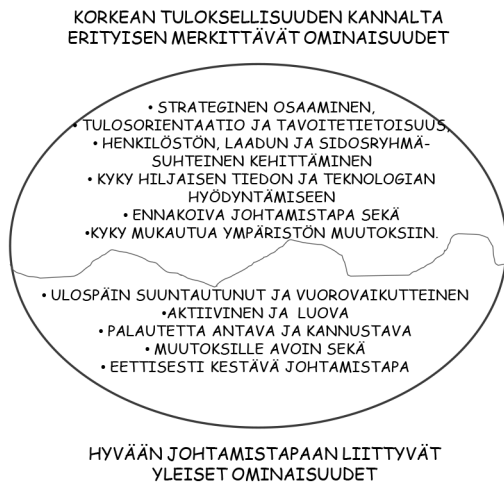
Ritz (2007) – valtion virastojen johto	päämääräsuuntautuneisuus, alaista tukeva, motivoiva, palautetta antava, kannustava ja muutoksille avoin johtamistapa
Willcocks (1998) – sairaaloiden johto	epävarmuuden ja ristiriitaisuuden sietokyky, kyky kohdata ja johtaa konflikteja ja edunvalvontaa
Bowers & Seashore (1966) – vakuutusyhtiön eri konttoreiden johto	ennakoiva johtamistapa, moraalinen johtajuus, esimiesten halukkuus tuen jakamiseen työyhteisössä, päämäärähakuisuus, huomion kiinnittäminen työskentelyn edellytyksiin
Ahmed (1999) – henkilöstöjohtajat	organisaation tavoitteenasettelun ja strategisen työn tukeminen sekä henkilöstön palautejärjestelmän kehittäminen
Riccucci, Meyers et all. (2004) – valtion virastojen johto	tavoitteiden priorisointi, vuorovaikutteinen kommunikointitapa
Cameron (1983) – korkeakouluyksiköiden johto	strateginen johtajuus, johdon proaktiivisuus sekä henkilöstön, laadun, avoimuuden ja sidosryhmäsuhteiden kehittäminen
Thibodeaux & Favilla (1996) – suuryrityksen johto	priorisoinnit, keskeisten menestystekijöiden valinta, strategisten mittareiden ja tavoitteiden käyttö, tavoitetietoisuus, joustavuus rakenteissa ja mukautumiskyky ympäristömuutoksiin
Chandler (1962); Child (1972); Hambrick & Mason (1984); Reimann (1995) – yritysten johto	strategiset valinnat ja arvot
Roth & Jackson (1995) – pankkialan yksiköiden johto	strateginen sopeutuminen, kyky hyödyntää ns. imeytettyä tietoa ja teknologiaa

## Pohdintaa ja päätelmiä

### *Tulosjohtamisen ideaalimallia etsimässä*

Kirjoituksessa on käyty läpi joukko empiirisiä tutkimuksia, joissa johtajuus on yhdistetty korkeaan tuloksellisuuteen. Kysymys johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyksistä on merkittävä paitsi tulosjohtamisen ymmärtämisen kannalta, myös sitä kautta, että se antaa perusteita johdon rekrytoinnille sekä kriteereille, joilla johdon suoritusta arvioidaan ja joihin palkkaus ja/tai bonukset linkitetään.

Tutkimuksissa hyvälle tulokselle on haettu selitystä johtajan persoonasta, koulutus- ja urataustasta, mutta ennen kaikkea johtamisosaamisesta (ks. kuvio 1). Ominaisuuksissa näyttäisi olevan piirteitä, jotka ovat ylipäättään sisällytettävissä hyvään eettiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen, kuten ulospäin suuntautuneisuus, vuorovaikutteisuus ja palautteiden anto, kannustava ja muutoksille avoin johtamistapa ja moraalinen johtajuus. Selkeimmin juuri tuloksellisuuteen näyttäisivät liittyvän strateginen johtajuus ja priorisointi, ennakoiva johtamistapa, proaktiivisuus, mukautuminen ympäristön muutoksiin, päämäärätietoisuus, tulosorientaatio, henkilöstön, laadun ja sidosryhmäsuhteinen kehittäminen sekä kyky hiljaisen tiedon ja teknologian hyödyntämiseen.



Kuvio 1. Tuloksellisuutta edistävä johtaminen

Tutkimukset nostavat esille johtajuudesta sekä emotionaalisia ja motivatorisia (eettisyys, moraalisuus, kannustavuus) että kognitiivisia piirteitä. Tietorakenteiden tärkeys saa tukea Rothilta ja Jacksonilta (1995), jotka korostavat tuloksellisuudessa johtajien kykyä hyödyntää ns. imeytettyä tietoa (hiljaista tietoa)

ja teknologiaa. Willcocksin (2002) mukaan juuri tietorakenteilla (ymmärrettyjen ja muistiin jääneiden tietojen järjestelmällä) on olennainen merkitys tuloksellisuudelle. Ne heijastuvat johtajan ilmaisemissa merkityksenannoissa ja tulkinnoissa sekä organisaatiokulttuurissa laajemminkin. Ne auttavat johtajaa ymmärtämään kokonaisuuksien kompleksisuutta ja sisäisiä jännitteitä sekä ohjaavat sopivien reaktioiden ja toimenpiteiden löytämiseen. Kokemuksen antama oppi varastoituu muistiin. Tuloksellisten johtajien on oltava tehokkaita oppijia. Tuloksentekoerot selittyvät eroilla kokemuksessa, ajattelussa, harjaantumisessa ja oppimisessa. Kognitiivinen pätevyys korostuu erityisesti muutostilanteiden tuloksellisessa hallinnassa ja on siksi relevantti osa varsinkin niiden johtajien tuloksentelekokykyä, jotka työskentelevät muutosten kohteena olevissa organisaatioissa. Willcocks yhdistää johtajan pätevyyden työprosessien kognitiivisten karttojen hallintaan. Hän myös päätelee, ettei johtaja, joka tulee julkiseen johtotehtävään julkissektorin ulkopuolelta, yleensä saa aikaan heti erinomaista tulosta juuri puuttuvien kognitiivisten karttojen johdosta.

### *Strategisen johtamisen sekä kontekstin ja henkilöstön merkitys*

Tutkimusaineisto antaa vahvoja viitteitä strategisen johtajuuden ja arvojen tärkeydestä tuloksellisuudelle. Aihetta on käsitelty myös yleisellä tasolla. Niinpä Gunningham (1979) tarkastelee johtamisen ja tuloksen välistä yhteyttä kuvaamalla johtamiselle kolme erilaista johtamisorientaatiota. Johtamisessa on hänen mukaansa merkittävää, onko se adaptiivisesti, teknisesti tai hallinnollisesti orientoituvaa. Teknistä toimivuutta painottava orientaatio korostaa tuotannon sujumista ja volyymitavoitteissa pysymistä, hallinnollinen sujuvuus menettelytapoja ja tehokasta resurssien käyttöä, kun taas adaptiivinen toimivuus enemmän päivittäistä selviytymistä, muutosvalmiutta ja ympäristömuutosten tarkkailua. Gunningham ei sulje mitään näistä orientaatioista pois tuloksellisuuden edesauttajina. Kuhunkin johtamisorientaatioon sisältyy tuloksellisuuden kannalta tärkeitä ominaisuuksia. Hallintopainotteinen ja teknisorientoitunut johtamistapa reagoivat hyvin työprosessien ongelmiin, mutta myös adaptiivinen johtamismalli toimii päivittäisongelmista selviytymisen keinona. Adaptiivinen toimintamalli reagoi parhaiten palvelun käyttäjien tarpeisiin ja

odotuksiin. Gunningham päättelee, että pitemmän aikavälin tuloksellisuudessa adaptiivinen johtamistapa on tärkein, koska se kykenee ennakoimaan tulevia resurssitarpeita ja sopeutumaan parhaiten ympäristön epävarmuuksiin. Johtaja pystyy välttämään ympäristömuutoksiin (konflikteihin ja kriiseihin) ajautumista. Muuttuva ympäristö pakottaa organisaatiota arvioimaan jatkuvasti strategisia suunnitelmiaan, rakenteitaan ja teknologiaansa.

Svensson ja Wood (2006) korostavat, etteivät organisaation tuloksellisuudelle riitä pelkät sisäiset johtamisominaisuudet, vaan onnistuakseen työssään erityisesti ylimmän johdon tulee tehdä viisaita linjauksia ja päätöksiä, jotka liittyvät etenkin markkinatilanteen hallintaan ja strategiaan oivalluksiin. Tärkeää on lisäksi toiminnan pitkäjänteisyys, jolloin muutoksiin sopeutumisesta ja toimintaympäristön hallinnasta tulee olennaisin tulosjohtajan ominaisuus. Jos yrityksen tulos jää jonakin vuonna huonoksi, on vaikea kuvitella, että kyseisen vuoden notkahdus olisi seurausta juuri johdon muuttuneista johtamistavoista. Pikemmin kysymys on usein siitä, että johto ei muuta mitenkään toimintatapojaan, vaan jatkaa samalla tyylillä, jolloin uudessa tilanteessa johtaminen osoittautuu riittämättömäksi. Johtamisen on sopeuduttava kestäväällä tavalla kehitykseen ja muutoksiin.

Organisaation konteksteilla on mitä todennäköisimmin tarkentava merkitys, kun puhutaan tulosjohtajan ominaisuuksien optimaalisesta painottamisesta erilaisissa organisaatioissa. Näkemyksen toi esille aikanaan jo kontingenssiteorian klassikko Fiedler (1972) 1970-luvulla. Julkisen ja yksityisen sektorin erojen lisäksi ainakin organisaation koko (suuri, pieni), johdon taso (ylin, keski- ja lähijohto) sekä organisaation luonne (ohjaava, asiantuntijayksikkö tai palveluja tuottava) määrittävät optimaalista painotusta eri johtajuuselementtien välillä. Tutkimusten havainnot edellä viittaavat siihen, että tuloksellisuuden kannalta avainasemassa on ylin johto muun muassa strategisten tehtäviensä vuoksi. On oletettavaa, että johdon adaptiivisuus, proaktiivisuus ja strateginen ketteryyden korostuvat erityisesti niissä organisaatioissa, jotka toimivat lähellä markkinaympäristöä. Esimerkiksi kunnissa on nykyisin runsaasti sopimus pohjaisia palvelun tuottajia, joihin markkinat vaikuttavat suoraan. Toisaalta juuri strateginen osaaminen lisää pitkäjänteisyyttä ja kestävyyttä tuloksen tekemiselle.

Bowers ja Seashore (1966) huomauttavat, että johtajuus heijastuu tuloksellisuuteen paljolti myös välillisesti, nimittäin alaisten asenteiden ja osaamisen kautta. Hyvää tulosta ei pystytä jäännöksettömästi palauttamaan pelkästään hyvän johtamisen seuraukseksi. Henkilöstöllä on tärkeä rooli. Tähän viittaa myös Ritzin (2007) julkisorganisaatioissa tekemä havainto, että sopivien johtajuusominaisuuksien lisäksi virastojen tuloksellisuutta edistävät henkilöstön motivaatio ja samaistuminen julkisen palvelun yhteiskunnalliseen tehtävään.

### *Tuloksellisuuden operationalisointi*

Tutkimuksissa käytetään sisällöltään ja laajuudeltaan erilaisia operationalisointeja tuloksellisuudelle. Sitä kuvataan osin subjektiivisena kokemuksena, osin objektiivisilla mittareilla. Tuloksellisuutta mitataan ulkoisesti ja/tai sisäisesti. Kuvaukset vaihtelevat yksittäisistä tuottavuusmittareista aina laaja-alaiseen tuloksellisuusmittaristoon saakka. Yrityksissä tuloksellisuus ymmärretään tuottavuuden, kannattavuuden, voittojen, pääoman tuoton, markkinaosuuden sekä kilpailukyvyyn kokonaisuutena. Tuloksen mittaamisen aikajänteenä käytetään tyypillisesti yhden vuoden aikaansaannoksia, vain harvassa tutkimuksessa on tarkasteltu tuloksellisuutta pitkän aikavälin onnistumisena. Julkisorganisaatio eroaa missioltaan yrityksistä. Sen missiona on toteuttaa (lakisääteisiä) tehtäviään budjetissa osoitetuilla resursseilla. Julkisorganisaatioissa tuloksellisuuden mittari on viime kädessä se, miten vaikuttavasti (vaikutusten ja panosten suhde) se toimii: millaisia myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia sen toiminnalla on esimerkiksi kansalaisten hyvinvointiin. Tuloksellisuutta kuvaa osaltaan myös se, miten laadukkaaksi organisaation palvelut koetaan taikka miten turvalliseksi ja hyvinvoivaksi organisaation henkilöstö kokee organisaatiossa työskentelyn. Mittaamistapa saattaa aiheuttaa johtajuuden ja tuloksellisuuden korrelaatioille eroja, joskaan tämän kirjoituksen aineisto ei yhtä tutkimusta (Norburn & Birley 1988) lukuun ottamatta tuonut esille tällaisia tarkennuksia. Mittareiden valinnassa joudutaan aina jossain määrin kompromisseihin sen mukaan, millaisia aineistoja on kulloinkin mahdollista saada tutkimuskäyttöön.

Tuloksen edistämisestä puhuminen tuloksen selittämisen sijaan on ollut tässä kirjoituksessa tietoinen käsitevalinta. On tutkimuksellisesti rehellisempää puhua tuloksen edistämisestä tai edesauttamisesta kuin tuloksen selittämisestä. Aukottoman syy-seuraus -suhteen osoittaminen tai löytäminen johtajuuden eri muotojen ja organisaation tuloksellisuuden välille ei ole edes tavoitteena realistinen. Tutkimuksissa on lähes poikkeuksetta voitu tarkastella johtajuuden ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä vain tietyistä paradigmoista käsin. Suhteen tyhjentävä vastaaminen on monimutkainen tehtävä ja vaatisi erilaisten kontekstien, johdon eri kategorioiden sekä väliin tulevien tekijöiden täsmentämistä ja testaamista (ks. Lumijärvi 2009). Toisaalta ei ole myöskään perusteita vähätellä tuloksellisen johtajuuden elementtien universalistista luonnetta.

## *Johtamiskoulutus*

Miten johtajia ja johtamista pitäisi kehittää, jos tavoitteena on nykyistä tuloksellisempi organisaatio? Persoonaan liittyvinä piirteinä tuotiin esille esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuus, luovuus, kannustavuus ja vuorovaikutteisuus. Ominaisuudet viittaavat hyvän henkilöstöjohtamisen vaateisiin. Johtajan kuvatun kaltaisilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja niiden kehittämisellä on tuloksellisuuden kohottamisen kannalta merkitystä. Johdon roolikäyttämisen vahvistamisella on vaikutusta, joskaan johdon roolien hallinnan tärkeydelle tuloksen kannalta ei saatu tällä tutkimusaineistolla erityistä näyttöä. Tavalla tai toisella johtajuuden merkitys organisaation tuloksellisuudelle näkyy aina johdon roolien kautta. Voisi ajatella, että esimerkiksi Quinn'in (1984) tunnettua mallia johdon rooleista olisi käytetty tutkimuksissa tuloksellisuuserojen selvittämiseksi. Quinin mallissa johtajuudelle jäsenyyttä kahdeksan erilaista roolia: 1) innovaattori, 2) resurssien hankkijan ja ulkoisen legitimitetin ylläpitäjä (broker), 3) tuotannon ylläpitäjä, 4) tavoitteenasettaja ja ohjaaja, 5) koordinaattori, 6) monitori, 7) mahdollistaja, ja 8) mentori. Tutkimusnäytteisiin ei tässä ollut kuitenkaan valikoitunut yhtään empiiristä tutkimusta, jossa johdon roolien hallinnan ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä olisi tarkennettu. Selityksenä tälle saattaa olla vaikeus löytää rooleista tuloksel-



lisuuden kannalta mielekästä kosketuspintaa. Willcocks (2002) toteaa yleisellä tasolla, että tehokkaan johtajan on oltava tehokas myös täyttäessään tehtäviinsä kohdistuvia rooliodotuksia. Tehokas johtaja osoittaa tehokkuutensa jo vaikuttamalla itse omiin tehtäväodotuksiinsa. Rooleja voidaan jakaa. Tehokas johtaja pyrkii samanaikaisesti sekä luomaan itselleen sopivaa rooliympäristöä että sopeutumaan sen sanelemiin ehtoihin.

Urataustalla ja kokemuksella on vaikutusta. Kuitenkin kehittämisen kannalta keskeisemmät johtajuusalueet näyttäisivät löytyvän johdon tehtäväosaamisesta ja kognitiivisista tietorakenteista. Tarvitaan strategisen johtamisen ja arviointijärjestelmien tuntemusta sekä sidosryhmäsuhteiden hallintaa. Strategisen osaamisen ja arvovalintojen merkitys korostuu, kun tavoitteena on organisaation tuloksen kestävyys. Strateginen osaaminen tarkoittaa ennen muuta taitoa lukea toimintaympäristöä ja sen muutoksia, ennakoida muutoksia ja sopeutua tarvittaessa nopeastikin muutosuhkiin sekä hyödyntää ympäristön tuomia uusia mahdollisuuksia. Tarvitaan visiointikykyä, tavoitteiden asettamista ja taitoa nähdä, millaisia reittejä etenemällä tavoitteisiin päästään. Strategisessa osaamisessa ja arvovalinnoissa johtajaa auttaa kokemus, mutta ennen muuta kysymys on johtajan kyvystä seurata ja analysoida organisaation toiminnallisiin ehtoihin kohdistuvia muutospaineita ja reagoida niihin proaktiivisesti. Strateginen osaaminen tuo organisaatioon kestävää tulostulosta ja parhaimmillaan elinkelpoisuutta myös pitkällä aikavälillä. On helppo nähdä, että tärkeydestään huolimatta strategisen osaamisen kehittäminen on koulutuksellisesti erityisen vaativa alue.

Kehitettäessä johtajuutta paremmin tuloksellisuutta edistäväksi tarvitaan aina myös hyviä henkilöstöjohtamisvalmiuksia. Korkea tuloksellisuus syntyy henkilöstön osaamisen kautta. Tarvitaan kannustavaa, osallistavaa ja voimaannuttavaa johtamista. Koulutuksen sekä itsensä kehittämisen kautta on hyvät mahdollisuudet lisätä valmiuksia, joita tämän päivän turbulenti ja kompleksinen työelämän ympäristö edellyttää organisaatioiden tulokselliselta johtamiselta.

## Lähteet

- Abraham, Steven & Karns, Lanny & Shaw, Kenneth & Mena, Manuel A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842–852.
- Ahmed, Shamima (1999). The emerging measure of effectiveness for human resource management. An exploratory study with performance appraisal. *The Journal of Management Development*, 18(6), 543–556.
- Analoui, Farhad (1995). Management skills and senior management effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 8(3), 52–68.
- Bowers, David G. & Seashore, Stanley E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263.
- Cameron, Kim (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, 32(1), 87–112.
- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Cheng, I. & Dainty, R. & Moore, David (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework – A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380–396.
- Child, John (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1–21.
- Fiedler, Fred E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453–470.
- Gunningham, J. Parton (1979). The Management System: Its Functions and Processes. *Management Science*, 25(7), 657–670.
- Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Lumijärvi, Ismo (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Tampere: Juvenes Print.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Norburn, David & Birley, Sue (1988). The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), 225–237.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

- Quinn, Robert (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model. In J. G. Hunt & R. Stewart & C. Schriesheim & D. Hosking (Eds) *Managers and Leaders: An International Perspective*. New York: Pergamon.
- Reimann, Bernard C. (1975). Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 224–241.
- Riccucci, Norma M. & Meyers, Marcia K & Lurie, Irene & Han, Jun Seop (2004). The Implementation of Welfare Reform Policy: The Role of Public Managers in Front-Line Practices. *Public Administration Review* 2004, 64(4), 438–448.
- Ritz, Andrian (2007). *The Role of Motivation, Commitment and Leadership in Strengthening Public Service Performance*. The paper presented in the EGPA-Conference. Madrid 2007.
- Robertson, Ivan & Gibbons, Patrik & Baron, Helen & MacIver, Rab & Nyfield, Gill (1999). Understanding Management Performance. *British Academy of Management*, 10, 5–12.
- Roth, Aleda & Jackson, William (1995). Strategic Determinants of Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry. *Management Science*, 41(11), 1720–1.
- Svensson, Göran & Wood, Greg (2006). Sustainable Component of Leadership Effectiveness in Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 522–534.
- Thibodeaux, Mary S. & Favilla, Edward (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(5), 21–25.
- Vartola, Juha (2004). *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Juvenes Print.
- Willcocks, Stephen, G. (1988). Managerial effectiveness in an NHS Hospital Trust: Some observations based on contrasting organizational perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 11(2/3), 130–138.
- Willcocks, Stephen, G. (2002). Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 15(4), 262–280.