



Turun yliopisto
University of Turku

TSE MANAGEMENT AND ORGANIZATION

Annual report 2018



Turku School of Economics



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



CONTACT

University of Turku

Turku School of Economics

Management and Organization

Professor Satu Teerikangas p. +358 40 706 5985

Professor Juha Laurila p. +358 50 529 6730



Contents

REVIEW OF THE YEAR 2018	5
Members of the faculty in Management and Organization	7
TEACHING	14
Courses in Master's and Bachelor's level	14
Master's and Bachelor's theses 2018	16
Teaching outside the curriculum of University of Turku	33
RESEARCH ACTIVITIES	34
Research projects	34
Publications.....	42
External funding for research projects.....	48
Cooperation in research and teaching with other organizations.....	50
INTERACTION WITH THE SCIENTIFIC COMMUNITY AND THE SOCIETY.....	51





List of figures

Figure 1 Examples of research topics 34

List of tables

Table 1 Bachelor's thesis accepted in 2018 32



Review of the year 2018

As the year 2018 nears its closure, it's time to take stock and look back at what has been achieved. A brief reading of this annual report gives you a flavor of the activeness this year has been filled with – be it teaching, research or impact wise.

Most importantly, interactions with students have taken off nicely. In April, we started a tradition of hosting biannual gatherings with our students to celebrate Vappu and pre-Xmastime together. Thank you Anni Paalumäki, Arto Ryömä, and Tiia Mäki-Kala for coordination and food! The best news of all is that students in M&O have re-initiated the student organization of M&O. Thank you Sonja Lavonen and team! Watch this space in 2019 for news to come. The new student organization is called VISIO and builds on its former version SYSTEEMI.

Course offering was renewed developed in spring 2018 based on student feedback. We also clarified career paths for students as regards foci in strategic management, organization development, or human resource management. As you see from this report, numerous company visitors spoke at our courses this year. The joint MSc program with entrepreneurship, international business and management & organization kicked off in fall 2018, whilst the same BSc program was launched in fall 2017.

We have continued our cooperation between the management & organization Turku & Pori units this year (thank you Hannele Seeck and team!). To this end, we hold monthly research seminars (thank you Annika Blomberg!) for PhD students, post-doctoral researchers and faculty, as well as biannual research workshops (thank you Essi Saru, Arto Ryömä, and Markku Jokisaari) as opportunities for discussing and sharing papers and work in progress. In spring we welcomed colleagues from Professor Juha-Antti Lamberg's team from the University of Jyväskylä (thank you Juha Laurila and Arto Ryömä) for a joint research workshop.

At the end of the year we received the positive news of the forthcoming PhD Defense of Lauri-Matti Palmunen, which we look forward to celebrating early 2019! As regards new faces, we have welcomed several new PhD students to our community in 2018. Elina Honkasalo studies recovery from stress, Dennis Grenda focuses on digital leadership, Kaisa Kukkonen on organizing in an era of artificial intelligence. At the year end, newcomers welcomed include Juho Vaiste studying ethics in artificial intelligence and Eeva Nummi exploring dialogical practices in strategy implementation.

The year 2018 has been marked with much university-level developments that we have been part of. In spring, a new online study portal Peppi was launched, a service-based organization structure finalized, the study curriculum renewed 2018-2020, and new MSc programs starting fall 2018 finalized. In fall 2018, University of Turku renewed its websites. No wonder, then, if at times it has felt busy. Much administrative and teaching development activity has been taking place!

Funding and research-wise, 2018 marked a positive turning point in many respects. Two research projects kicked off: one studying colleagueship 2018-2019, funded by the Finnish Work Environment Fund (thank you Maarit Laiho, Arto Ryömä and Suvi Satama), and the other focusing on strategic practices in city planning in cooperation with Aalto University and TSE's Centre for Collaborative Research (thank you Helka

Kalliomäki and Antero Hirvensalo). Our researchers (Maija Vähämäki, Maarit Laiho) contributed to the SWIPE-project led by Professor Anne Kovalainen from TSE Entrepreneurship studying forms of digital work. In parallel, the e-play related research project led by Turku University of Applied Sciences where Arto Ryömä is involved received initial funding for 2018 from Business Finland.

Toward the end of the year, positive funding decisions were confirmed. Dr. Markku Jokisaari leads on a US Army-funded project's work package on leadership development. Professor Satu Teerikangas leads the study of agency in circular economy ecosystems in a Finnish Academy Strategic Research Council funded project 2019-2021, a consortium coordinated by Tampere University of Technology, involving a wide national and international consortium of university and societal stakeholder partners.

An emerging stream of work at the subject area relates to responsibility and sustainability. In 2018, the M&O team took in charge the coordination of TSE's Responsibility Network (thank you Elina Honkasalo!) with a kick-off in November. Over 60 TSE researchers from across disciplines are involved. Our team has also been involved in the University of Turku wide Zero Carbon initiative, leading to the setting up of an interdisciplinary research network on 'Agile sustainability actors'.

In terms of appointments and new members of staff:

- Dr. Tiina Onkila from Jyväskylä University was confirmed as Docent for M&O in spring 2018. Together with Marileena Mäkelä, she has taken lead of the responsibility related curriculum at M&O at Bachelor and Master's levels. Thank you Tiina and Marileena!
- We have recruited Suvi Satama as post-doctoral researcher and Elina Honkasalo as doctoral researcher this year. Welcome to the team!
- Dr. Antero Hirvensalo joined to support in the Turku City-funded research project, whereas Dr. Janne Korhonen supported us with MENY1 this fall. Thank you!
- We have had the pleasure of hosting brilliant research assistants this year – thank you Larissa Niemi, Gerarsimos Gerardos and Tiia Mäki-Kala. Your support has been invaluable.

To learn more, please take a look at our newly released blog series:

<https://blogit.utu.fi/johtaminenjaorganisointi/> (thank you Maarit Laiho for coordination, and Elina Honkasalo and Arto Ryömä for input). If you are keen to hear more from us, do follow us on *Facebook: TSE Management & Organization*.

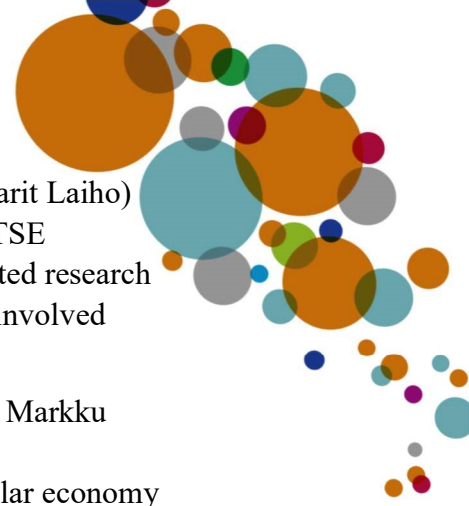
A warm thank you to the entire team and cooperation partners for 2018!

Looking forward to 2019 and its exploits. The future looks bright. Merry Xmas everyone!

Turku 19.12.2018

Professor Satu Teerikangas

Head of Subject Area



Members of the faculty in Management and Organization

Satu Teerikangas (Professor)



Satu is Professor and Head of Subject Area in Management & Organization at the School of Economics, University of Turku and Honorary Professor in Management at the Bartlett Faculty of the Built Environment, University College London. Her research centers on the dynamics of strategic change, a topic she explores particularly in the context of large-scale radical change as in mergers and acquisitions (M&A). Her work on the cultural, human and managerial challenges in M&As has been published in leading international academic outlets including *Journal of Management*, *British Journal of Management* and *Human Resource Management*. She is co-editor of the *Handbook of Mergers and Acquisitions* (2012), a first to combine financial, strategic and sociocultural perspectives to the study and practice of M&A. Prior to an academic career, Dr. Teerikangas worked in the oil & gas industry in the Netherlands and the United Kingdom in management consulting and human resource management policy roles. Her current research interests center on means of enabling societal sustainability transitions via actor-led engagement.

Juha Laurila (Professor)



Juha Laurila was appointed to his current position as a Tenured Full Professor of Management and Organization at Turku School of Economics, University of Turku, in 2007. Before and after that he has been qualified for a comparable position four times in three Finnish universities. He obtained his doctoral degree in Management and Organization from Helsinki School of Economics in 1995 and a Master's degree on Social Psychology from the University of Helsinki in 1993 and in Management and Organization from the Helsinki School of Economics in 1990. In his post-doctoral career he has worked for the Academy of Finland as a Junior (from 1995 to 1998) and Senior Research Fellow (from 2000 to 2005). From 1998 and 2000 he acted as an Assistant Professor and from 2005 to 2007 as a Full Professor at Helsinki School of Economics. His international mobility includes short visits to Stanford University, the University of Warwick and the University of Jena. In Finland, he has worked as a visiting scholar both at Hanken School of Economics (2012-2013) and Aalto University School of Science (2014 onwards).

In his internationally-oriented research work, Professor Laurila has mostly concentrated on technology and innovation with strong emphasis on the institutional conditioning of all types of change processes both at the level of individual organizations and organizational fields. His other interests include multinational companies and the specificities of Finland both as a host and a country-of origin for them and their subsidiaries. Whereas Professor Laurila's doctoral thesis appeared as a monograph

published by Routledge in 1998, he thereafter has concentrated on publishing his research in prominent journals (e.g. Journal of Business Ethics, Journal of Management Studies, Organization Studies) and edited volumes. Out of his four co-authored papers in Organization Studies one (2011, with Nina Granqvist) won Roland Calori Prize for the best paper published in the journal between 2011 and 2012.

Throughout his career, Professor Laurila has been an active reviewer of papers submitted to prominent international academic conferences and journals. Since the mid-1990s he has also been an active member of both EGOS and AOM. In addition, between 2005 and 2008 he served as an Associate Editor for the Scandinavian Journal of Management. Professor Laurila also has acted as an external examiner for several academic posts and as an examiner or opponent for thirteen doctoral theses. He has also obtained funding for and headed several large-scale research projects not to mention the large number of research grants and projects in which he has taken part as a collaborator or a member of their governing bodies.

Professor Laurila has extensive experience of teaching at all academic levels. In addition to numerous visiting lectures this includes teaching of mass courses for first year undergraduate students as well as various types of Master's and Doctoral level courses. He has also headed and participated in the development of curricula on several occasions during his career. As a part of his educational role, he has sole-supervised forty Master's and six Doctoral theses. Moreover, he has co-supervised seven Doctoral theses. It may be mentioned that several of his doctoral students have become professional researchers and obtained a permanent and internationally visible position among the academia. Currently, he supervises three Doctoral and seven Master's level students. One of the mechanisms of transferring knowledge between him and his students has been writing of co-authored papers at both of these levels.

During his academic career Professor Laurila has held several positions of trust. In Turku School of Economics he headed the Department of Management between 2008 and 2012. In addition to other less significant posts he was the member of the board of the same school between 2010 and 2013 and member of the scientific advisory board of Statistics Finland from 2008 to 2010. Through his research work, he has also established and maintained contacts to and collaboration with business companies including SOL Services, Tampella, Stora Enso, M-real, UPM-Kymmene, Ahlstrom, Foster Wheeler, and Honeywell.

Markku Jokisaari (University Researcher)



Markku is a university researcher. His research interests include organizational socialization, social networks, work transitions, and leadership development. His research has been published in journals such as Academy of Management Journal, Journal of Public Administration Research and Theory, Journal of Vocational Behavior, Journal of Occupational Health Psychology. Prior to his appointment at

University of Turku, he was research fellow at the Durham University, and researcher at the Finnish Institute of Occupational Health and University of Jyväskylä. He received a PhD in psychology from the University of Jyväskylä.

Anni Paalumäki (University Lecturer)



Anni's current research focuses mainly on organizational culture and organizational identity in a longitudinal context. She is also interested in workspace, leadership and leadership development. Anni teaches courses related to organizational theory, qualitative research methods, and supervises Master's theses.

Maija Vähämäki (University Teacher)



Maija's research has been mainly focused in organizational learning and development, especially in communicative practices and leadership which enhance dialog within a work community. As a counterpart or adding to her interest in dialogical and relational agency, she has studied manifestations of conflict in organizations, and acts also as conflict mediator within the university. Methodologically,

Maija prefers action research and ethnographic approaches which provide possibilities to use various qualitative methods and add to the contextual understanding of the research subject.

Maarit Laiho (Senior Researcher)



Maarit Laiho (D.Sc. Econ. & Bus. Adm.) holds a doctoral degree in management and organization. She works as a Senior Researcher in the Department of Management and Entrepreneurship where she has been a faculty member since 2000 (on parental leave from March 2011 to December 2014). Her current research interests include wide range of topical working life issues, such as active

colleagueship, HRM and organizational climate, servant leadership, formal mentoring and professional supervision. Her teaching activities cover BSc level courses on human resource management and leadership, and MSc level courses on quantitative research methods as well as supervision of theses at executive level.

Arto Ryömä (Post-Doctoral Researcher)



Arto's PhD (2015, UTU) studied leadership as a relational, discursive and embodied activity in the context of team sports. He was selected as the Primus Doctor at the Turku School of Economics' Ceremonial Conferment of PhDs 2012-16. Arto's scholarly interests relate to the manifold manifestations of leadership, the dynamic interplay between heroic and post-heroic leadership

discourses as well as the methodological applications prevailing in the critical management studies. As a former ice hockey player and coach, Arto utilizes the overlooked potential of the sports environment in the development of organizations in related fields.

Suvi Satama (Post-Doctoral Researcher)



I am a post-doctoral researcher in the Department of Management and Entrepreneurship at Turku School of Economics, University of Turku (Finland). I defended my PhD thesis about professional dancers' embodied agency in May 2017. I am currently working on my post-doc project 'Ethnographic Touches Beyond the Senses: Exploring Embodied Experiences in Contemporary Organizations'. I study curiously the aesthetic dimensions of life. I am also interested in applying creative research methods to study organizational phenomena.

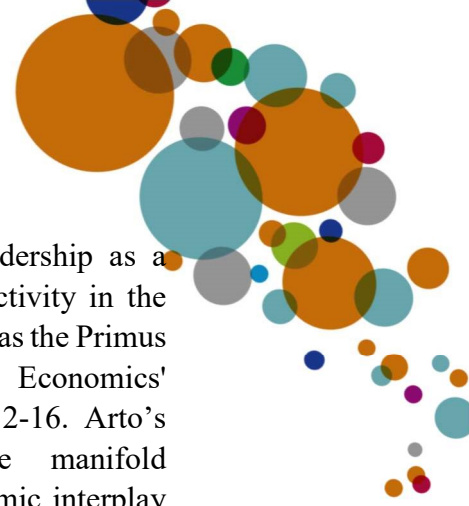
Antero Hirvensalo (Post-Doctoral Researcher)

Antero's research is focused on inter-organizational collaboration issues such as dialogue, knowledge co-creation and facilitative management of innovation. He is a proponent of the participative action research approach where the researcher has a facilitative role in the study and realization of organizational development projects. He joined Management & Organization in the beginning of 2018 and has worked in two projects: Strategic management of the City of Turku seen through different rationality perspectives, and DigiPro studying the effects of digitalization for companies' business models.

Janne Korhonen (Doctoral Researcher)



Janne is a doctoral researcher working on the intersections of technology, organizations, society, and the environment. His current projects include the study of blockchain technology communities from cultural perspective, the role of inequality in environmental problems, and preparation of several new research plans. He has a PhD from Aalto University School of Business (2017) and a MSc. (Tech.) degree from Helsinki University of Technology. He has also co-authored two books about energy systems and climate change, *Uhkapeli ilmastolla* (Climate Gamble), which has been translated to six languages, and *Musta hevonen: ydinvoima ja ilmastonmuutos* (Black horse: Nuclear power and climate change).



Elina Honkasalo (Doctoral Candidate)



Elina officially started as a doctoral candidate in Fall 2018. Her doctoral research focuses on work stress recovery, and she is interested in knowing if recovery can be improved through training intervention. Elina has a strong background in occupational-wellbeing consultancy and her passion is to improve wellbeing at work. Holding an MSc in Sustainability and Management, Elina

additionally works as a responsible business coordinator and runs the TSE-wide responsible business network. She also lectures with TSE exe and other organizations outside the University and occasionally gives lectures in some M&O courses. Elina's work has been funded by Turku University Foundation and Turun kauppaopetussäätiö. At the beginning of 2019, Elina will start working at the M&O's doctoral candidate position.

Lauri-Matti Palmunen (Doctoral Candidate)



Lauri-Matti is a doctoral candidate in Management and Organization at the Turku School of Economics, University of Turku. His research focuses on decision making, mental models and cognitive heuristics and biases in organizations.

Dennis Grenda (Doctoral Candidate)

Dennis is a doctoral student from Germany. Having obtained his Master in the UK, he came to Turku in October 2018. His research interests lay in the field of Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Digitization and Competence Management. Dennis' PhD thesis explores competences of managers in the era of digitalization.

Kaisa Kukkonen (Doctoral Candidate)



Kaisa is a doctoral candidate in Management and Organization at the Turku School of Economics, University of Turku. Her interdisciplinary research focuses on the risks and opportunities of implementing artificial intelligence and robotics in business. Robotics are included as one physical user interface of artificial intelligence. The main focus from management perspective is the division of labor between people and AI, how work descriptions change because of implementing AI and what new work is born

when AI is taken into use.

Laura Toivo (Doctoral Candidate)



I am a doctoral candidate and I'm especially interested in the following research topics: Organizational change, identities, sensemaking, mergers and acquisitions, qualitative methods and workplace diversity.

My dissertation in progress "Behind the scenes - Employee adaptation struggles after an organizational merger" consist of four essays which view the employees' change experiences and adaption processes through the theoretical frames of work identities, workplace diversity and organizational spaces. This research gives a profound picture of the challenges the employees face in major change situations and provides a comprehensive description of the adjustment process during and after an organizational merger. The change experiences are studied through the concept of identity because the merger reveals the identities of the old organizations and enables to study the reidentification processes of the new merged organization. The identification produces important aspects to the cognitive processes of the employees and, through this, explains their behavior and attitudes. The merger sets organizations' members to the new situation where the cultures of two organizations confront. The goal is to capture the profound picture of the occurred changes and the experiences and meanings of changes produced by employees. The empirical part of this study examines how employees experience and adapt to the organizational merger of Finnish public sector social and healthcare units.

Anne Paavolainen (Doctoral Candidate)



Anne Paavolainen is a PhD student starting her work with the topic of Societal impact of Research. Her multidisciplinary work combines management studies, sociology of research and altmetrics. She has a background in administrative tasks supporting research both at the University of Turku, School of Economics as well as at an SME.

Johanna Marin (Doctoral Candidate)



Johanna Marin is doctoral candidate. Her dissertation in progress investigates "The role of emotions within organization identity: the affective dimension of organization identity and its significance in corporate acquisition". It further studies the organization identity in a corporate acquisition that has resulted a change of ownership and aims to create a deeper understanding of organization identity as an affective phenomenon beside its cognitive nature. The dissertation is in an active and final stage. The inspiration for this research theme arouses from her background as an human capital oriented investment professional and as an entrepreneur in Finnish private equity company, investing in Finnish SME's.

Sari Laine (Doctoral Candidate)

Sari Laine is a doctoral candidate in Management and Organization at the Turku School of Economics, University of Turku. Her research focuses on the development of leader's self-awareness.

Tiia Mäki-Kala (Research assistant)

Tiia is a part-time research assistant in the faculty of Management and Organization. She is a Master's student in Turku School of Economics, where she is studying Management and Organization as her major. Her work in the faculty of M&O consists many different tasks from event organizing to helping the faculty researchers with their projects.

Teaching

Courses in Master's and Bachelor's level

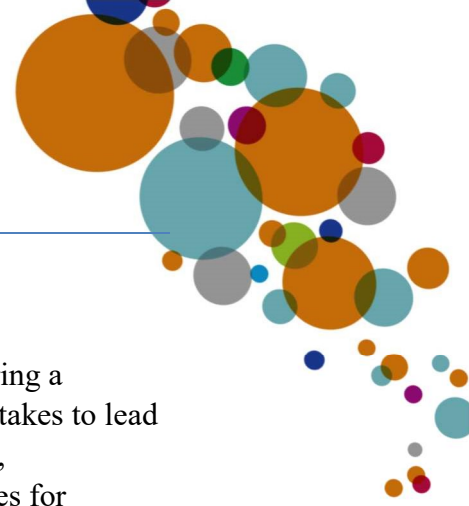
Teaching in the subject area of Management and Organization aims at offering a comprehensive understanding about how organizations operate and what it takes to lead them. Communication skills, the ability to lead teams and organize projects, commitment and entrepreneurship in organizations all represent prerequisites for successful business activity. Simultaneously, the delicate skill of recognizing the essential characteristics of the business environment is required.

BSc level-courses are offered in Finnish:

- **JOY Johtamisen perusteet** (Introduction to Management), 3 ECTS
- **JO1 Johtajuus ja organisaatiokäyttäytyminen** (Leadership and Organizational Behavior), 6 ECTS
- **JO2 Henkilöstöjohtaminen** (Human Resource Management), 6 ECTS
- **JO3 Toimijat muuttuvassa organisaatiossa** (Actors in a Changing Organization), 6 ECTS
- **JO4 Strateginen johtaminen** (Strategic Management), 6 ECTS
- **JO5 Esimiestyö ja vuorovaikutustaidot** (Leadership and Communication Skills) 6 ECTS
- **JO6 Työpsykologia** (Work Psychology), 6 ECTS
- **JO10 Liikkeenjohdon konsultointi** (Management Consulting), 6 ECTS
- **JO11 Liiketoimintaetiikka** (Business Ethics), 6 ECTS
- **JO13/KV16 Responsible Business: an Introduction**, 6 ECTS
- **JOK Kandidaatintutkielma** (Bachelor's Thesis), 10 ECTS
- **JO20 Location-specific studies in Management and Organisation**
- **MENY2 Tieteenfilosofia ja tieteellinen tutkimusprosessi** (Philosophy of Science and the Scientific Research), 4 ECTS
- **JOM1, (JOM2) eli TKMS7, JOM3 Johtamisen tutkiminen kvantitatiivisin menetelmin** (Studying Management with Quantitative Methods), 6 ECTS

Master's Level courses are offered in English:

- **JOS1 Advanced Organizational Behavior**, 6 ECTS
- **JOS2 Strategy Across Organizational Environments**, 6 ECTS
- **PJOS10 Responsible International Human Resource Management**, 6 ECTS
- **JOS4 Managing change**, 6 ECTS



- **JOS5, Developing Global Leadership Talent, 6 ECTS**
- **JOS6 Global Responsible Business, 6 ECTS**
- **JOS7 Contemporary issues in Management**
- **JOS8/TJS10 Advanced Strategic Management in the Digital Economy, 6 ECTS**
- **JOS9 Readings in Management and Organization, 2-6 ECTS**
- **JOS20 Location-specific studies in Management and Organisation**
- **Tutkielmaseminaari, johtaminen ja organisointi / Thesis Seminar of Management and Organisation, 6 ECTS**
- **JOPG Johtamisen ja organisoinnin pro gradu –tutkielma / JOPG Master’s Thesis of Management and Organisation**



Master's and Bachelor's theses 2018

A total of 20 Master's theses and 20 Bachelor's theses were accepted in 2018. The abstracts of the Master's Theses, and the titles of the Bachelor's theses are provided below.



Master's thesis accepted in 2018

Eriksson, Niklas: Hoivatyöntekijöiden kokemuksia sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta

Työmotivaatiolla on todettu olevan useita positiivisia seurauksia. Sen on havaittu esimerkiksi lisäävän työntekijöiden halua sitoutua organisaatioon, parantavan organisaation tulosta sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten hoivatyöntekijät kokevat sisäisen ja ulkoisen motivaation. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, missä määrin hoivatyöntekijät kokevat olevansa sisäisesti motivoituneita ja missä määrin puolestaan ulkoisten palkkioiden koetaan vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen. Tämän lisäksi tutkielman tarkoituksena on kartoittaa sitä, millaisia henkilökohtaisia tavoitteita on hoivatyöntekijöiden motivaation taustalla.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen osalta keskiössä on sisäisen ja ulkoisen motivaation välinen suhde sekä niiden muodostama motivaatiojatkumo itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Decin (1975, 23) mukaan ihmisen toiminta voi olla joko itsessään päämääränä tai sitten tietynlainen käyttäytyminen voi toimia välineenä kohti muuta päämäärää. Tämä Decin havainto on mielenkiinnon kohteena myös tässä

tutkielmassa.

Tutkielma on suoritettu kvalitatiivisin menetelmin, ja tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluita tehtiin yhteensä seitsemän, ja ne toteutettiin vuoden 2017 touko- ja kesäkuun aikana. Aineisto on analysoitu kolmeen osaan teemoiteltuna. Ensin on analysoitu hoivatyöntekijöiden yleisiä kokemuksia motivaatiosta ja sen merkityksestä itselleen. Toisessa osassa analyysin kohteena on hoivatyöntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet motivaation lähteinä ja kolmanneksi on tarkasteltu hoivatyöntekijöiden kokemuksia eri motivaatiotekijöiden merkityksestä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hoivatyöntekijät motivoituvat ensisijaisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä, kuten työn merkityksellisyydestä, työn kiinnostavuudesta ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista. Vaikka ulkoiset palkkiot koetaan taloudellisten realiteettien vuoksi motivaation kannalta välttämättöminä tekijöinä, niin kuitenkin sisäisten motivaatiotekijöiden koetaan jopa kumoavan ulkoisten palkkioiden merkityksen tietyissä tilanteissa. Tutkimuksen tulosten mukaan ulkoisten palkkioiden lisäämisen ei koeta suoraan lisäävän motivaatiota, mikäli työntekijä kokee itselleen merkityksellisempien sisäisten motivaatiotekijöiden olevan epätasapainotilassa.

Tämän tutkielman tulosten valossa hoivatyöntekijöille tulisi tarjota aiempaa enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja työympäristöään työntekijälle itselleen mielekkäämpään suuntaan. Kun organisaation henkilöstö on motivoitunutta, niin vasta silloin yrityksen varsinaisen ydinliiketoiminnan harjoittamisen ja kehittämisen voidaan katsoa olevan mahdollista.

Heikkilä, Emma: Exploring the relationship between distributed leadership and power. A case study from the shipbuilding industry.

Distributed leadership is reflecting a shift in the ontology of leadership from the traditional approach focusing on leader-follower interaction towards viewing leadership holistically as processes and acknowledging the role of informal leadership practices. A question of power comes evidently to the picture, especially when the leadership processes are taking place between two organizations. Distributed leadership literature has been accused of a too romantic perspective, thus the paradigm is in dire need of empirical evidence on the relationship between distributed leadership and power. This study explores the relationship between distributed leadership and power through the concepts of leadership configuration and power balance in the context of an inter-organizational partnership in the shipbuilding industry.

The research was executed as a single case study utilizing interviews, participant observation and document analysis to fulfill the purpose of the study. Altogether fifteen managers, directors and executives were interviewed during September and October in 2017 from both organizations, the ship owner and the builder. The observations, where shared meetings between the organizations in all working levels were observed, took place between June 2017 and January 2018 during the concept development phase of a one of the largest and most expensive cruise vessels ever built. Also, shared documents such as process descriptions, collaboration model and other contract material were

analyzed. A leadership configuration between the two organizations is presented utilizing a framework created for the purpose and power balance emerging between the two organizations is discussed using Lukes' power dimensions and the three levels of power: micro-level personal influence, meso-level organizational power and macro-level dynamics.

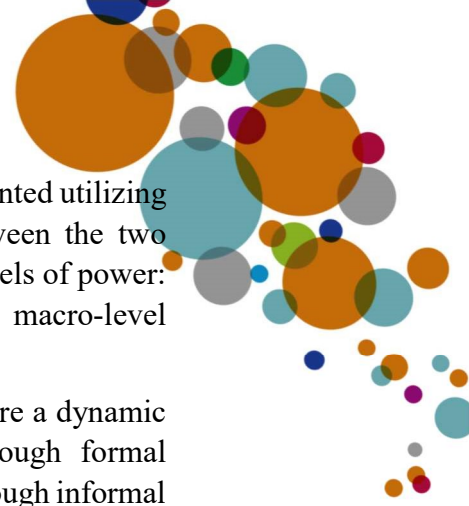
Results suggest that the leadership configuration and power balance share a dynamic relationship as leadership configuration can affect power balance through formal assigning processes and power balance can affect leadership distribution through informal adjusting processes. Last, and maybe the most significantly, a model for conceptualizing distributed leadership by utilizing the DAC framework by Drath et al. is presented and it is suggested that distributed leadership would take an exhaustive role of describing leadership practices producing direction, alignment and commitment. The study contributes to the development of the DAC framework by offering an explanation on the nature of the relationship between power and distributed leadership practices as dynamic and two-directional. Findings suggest that the nature of power is capacity-like and separate from the individual and collective leadership beliefs as suggested in the previous studies.

Heinilä, Eveliina: Henkilökohtaiset työtavoitteet nuorten aikuisten suuntana kohti työn merkityksellisyyttä

Tämän päivän työelämässä työn merkityksellisyys näyttäytyy yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista, joita työltä haetaan. Työrooli voikin parhaimmillaan tarjota yksilölle areenan, jonka kautta hän pystyy näyttämään vahvuutensa ja tavoittelemaan itselleen tärkeää päämäärää. Kokemus merkityksellisen työn tekemisestä liittyykin vahvasti yksilön motivaatioon ja tavoitteisiin.

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen on lähdetty siitä olettamasta, että henkilökohtaisten tavoitteiden mukaan toimiminen on tärkeä avain työn merkityksellisyyden kokemukselle, jolloin tavoitteet toimivat välineenä ja merkityksellisyys mahdollisena lopputulemana. Itsemääräämisteoria (Self Determination Theory, SDT) on yksi tärkeimmistä yksilölliseen motivaatioon liittyvistä teoreettisista viitekehysistä, ja teorian kolmen psykologisen perustarpeen avulla on pystytty selittämään myös työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä. Itsemääräämisteorian avulla ei ole juurikaan aiemmin tutkittu työn merkityksellisyyden sekä henkilökohtaisten työtavoitteiden yhteyttä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, minkälaisia itselleen tärkeitä tavoitteita nuorilla työuriansa alkupuolella olevilla henkilöillä työtään kohden on, ja vaikuttavatko nämä tavoitteet siihen, kuinka merkitykselliseksi tutkittavat kokevat sen hetkisen työnsä. Samalla tutkitaan myös sitä, miten työympäristö edistää tai estää tavoitteiden saavuttamista ja miten se vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Tutkimuksessa on haastateltu seitsemää työuransa alkupuolella olevaa henkilöä, jotka ovat hiljattain valmistuneet ylemmästä korkeakoulusta. Laadullisen teemahaastattelun keinoin tarkasteltiin tutkittavien kokemuksia merkityksellisestä työstä sekä käsiteltiin heidän henkilökohtaisia työtavoitteitaan. Tutkittavat määrittivät kolme itselleen tärkeää työtavoitetta, jonka jälkeen tavoitteiden ulottuvuuksia arvioitiin. Analysointivaiheessa



tutkittavien tavoitteista muodostettiin neljä luokkaa, jotka olivat 1) Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen, 2) Hyvän tekeminen, 3) Menestyminen sekä 4) Työn merkityksellisuuden saavuttaminen.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että työn merkityksellisyyttä edistävät tavoitteet liittyvät etenkin uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen sekä hyvän tekemiseen. Tutkimustulos vahvistaa siis jo aiempia tutkimustuloksia siitä, että työn merkityksellisyys rakentuu ennen kaikkea yksilön itsensä toteuttamisen sekä toisaalta ympäristöön positiivisen vaikuttamisen myötä. Tutkimuksen mukaan organisaatiot pystyvät tukemaan tärkeiden työtavoitteiden saavuttamista muun muassa yhteisöllisyyttä ja henkilökohtaista kehittymistä tukemalla sekä riittävällä palautteen annolla. Työympäristössä vallitseva yhteisöllisyys näyttäytyi tässä tutkimuksessa tärkeimpänä työympäristön tukimekanismina henkilökohtaisten työtavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta myös työn merkitykselliseksi kokemiseen.

Heinonen, Hanna: Trust building in a multicultural organization - Case Lassila & Tikanoja

The importance of trust in organizations has been acknowledged in the literature and plenty of research has been conducted on trust relationships in organizations. Today's working life is global, which means that multiculturalism has become an integral part of trust building in many organizations. However, most research on trust building in multicultural organizations has focused on highly educated professionals and trust building among people engaging in blue-collar work has been slightly neglected. The purpose of this study is to breach this research gap by exploring the trust building in a multicultural organization from the perspective of blue-collar workers.

The study was conducted as a single case study with Lassila & Tikanoja as the case organization. The focus was on the cleaning services, the other business units of Lassila & Tikanoja were excluded. This study was conducted as an explanatory case study through qualitative research methods. Data was collected through focused interviews among the employees in Lassila & Tikanoja cleaning services. The data was analyzed through categorizing.

The findings of this study suggest that the perceived trustworthiness of people, communication, appreciation for difference and propensity trust are required for trust to be built in Lassila & Tikanoja's multicultural organization. Significance of trust in the employees' opinion and distrust also affect the trust development. Multiculturalism was discovered to be an advantage and a challenge to trust building: being from a non-local culture is a connecting factor between employees from non-Finnish cultural backgrounds and cultural differences are a natural and interesting topic of conversation. However, misunderstandings between cultural groups, mostly caused by language barriers, can sometimes lead to "us versus them" thinking. Language barriers were also found to be the main reason for distrust. Distrust should be avoided in organizations, because it leads to suspicions or even hostility towards others and reluctance to help others at work.

The theoretical contribution of this study was to enhance understanding of trust building in a multicultural organization from the employees' perspective. In addition, the context of blue-collar workers gives new insight to the literature on trust and multicultural

organizations. This study provides guidelines for members of multicultural organizations to build trust in their everyday work. However, more research on trust building in organizations employing blue-collar employees is necessary in order to gain understanding of trust among them.

Hillman, Karoliina: Huippuna huipulla - vaativan työn ja tavoitteellisen urheilun yhdistäminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tavoitteellisen urheilun ja vaativan työn yhdistäminen vaikuttaa hyvinvointiin. Pyrkimyksenä on tuottaa syvällisempää tietoa siitä, miten vaativissa töissä olevat tavoitteellisesti urheilevat henkilöt kokevat näiden tekijöiden yhdistämisen vaikuttavan hyvinvoinnin lisäksi jaksamiseen, stressiin ja liikunnan merkityksen kokemiseen. Esimerkkitapauksina toimivien kahden osa-alueen huippusuorittajien esimerkkien kautta voidaan saavuttaa mielenkiintoista tietoa ja tukea yritysten työntekijöiden ja johtajien hyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen tapoihin. Tutkimus rakentuu neljän teeman ympärille, jotka toistuvat niin teoriakappaleissa, kuin tutkimuksen analyysissäkin. Neljä teemaa ovat: 1. hyvinvointi ja sen kokeminen 2. jaksaminen ja työn vaatimukset 3. stressi ja palautuminen, sekä 4. urheilun merkitys.

Tutkimustapana toimi laadullinen tutkimustapa ja aineistonkeruun menetelmäksi valikoituivat narratiivit eli kertomukset. Narratiivien kautta oli mahdollista saada mahdollisimman avointa ja luotettavaa tietoa tutkittaville henkilökohtaisesta aiheesta. Tutkimukseen osallistuneet kirjoittivat itse kokemuksistaan tavoitteellisen urheilun, hyvinvoinnin ja vaativan työn osalta annettujen kehyskysymysten avulla, jotka noudattelivat tutkimuksen neljää teemaa. Tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista analysointitapaa mahdollisimman monipuolisten ja rikkaiden tulosten saavuttamiseksi. Narratiivien analyysin kautta toteutettu teema-analyysi ja Greimasin aktanttimalli toimivat tutkimuksen analysointitapoina. Aktanttimallit muodostettiin jokaisesta narratiivista erikseen ja tuloksista koottiin kaikkia narratiiveja yhdistäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden pohjalta luotiin käytännön suositukset yksilö- ja organisaatiotasolle. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyvinvoinnin kokemisessa merkittävimmiksi tekijöiksi koettiin henkisen hyvinvoinnin saavuttaminen urheilun kautta. Työhyvinvoinnissa merkittävänä tekijänä pidettiin erityisesti työtehtävien selkeyttä ja mielekkyyttä, sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työn aikatauluttamiseen. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja ajan hallinta olivat selkeästi avaintekijöitä hyvinvoinnin saavuttamisessa. Urheilemisen koettiin tuovan tarvittavaa vastapainoa usein ajatuksellisesti haastavalle työlle. Tutkimuksen johtajat ja vaativissa työtehtävissä olevat henkilöt hakivat omalta urheiluharrastukselta mahdollisimman suurta kontrastia omalle työlle. Tutkimuksen poikkitieteellisyys ja laaja-alainen lähestymistapa osoittavat tutkimuksen uutuusarvon. Tutkimuksen tulosten kautta on saavutettu vahvistusta vallalla olevaan ajankohtaiseen aiheeseen ja huoleen vaativissa työssä olevien henkilöiden hyvinvoinnista. Käytännön suositukset tarjoavat ainutlaatuisia tukea organisaatioille ja työntekijöille oman hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi jatkossa.



Jäikö, Suvi: Organisaatioiden väliset yhteistyöverkostot ja organisaatioiden oppiminen

Yhteistyöverkostojen vaikutusta organisaatioiden kykyyn oppia on tutkittu laajasti, mutta yhteistyöverkostojen merkityksen kasvaessa tulevaisuudessa tulee tutkimuskenttää laajentaa ja täydentää. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yhteistyöverkoston vaikutusta organisaatioiden oppimiseen ja millaisia keinoja voidaan käyttää oppimisen edistämiseen yhteistyöverkostossa. Tutkimuskysymyksinä olivat: Miten yhteistyöverkoston rakenne vaikuttaa organisaation oppimiseen? Millä keinoin tiedonjakoa voidaan edistää yhteistyöverkostossa? Miten luottamus ja yhteistyö vaikuttavat oppimiseen yhteistyöverkostossa?

Yhteistyöverkoston rakennetta esiteltiin rakenteen eri elementtien, vahvojen ja heikkojen sidosten sekä rakenteellisten aukkojen kautta. Yhteistyöverkoston oppimisen mahdollistavia tekijöitä käsiteltiin luottamuksen, yhteistyön, yhteisöllisyyden ja tiedonjaon menetelmien kautta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kuuden teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksen tuloksina saatiin sekä edeltävää tutkimuskirjallisuutta täydentävää tietoa että edeltävästä tutkimuksesta poikkeavaa tietoa. Tutkimuksessa selvisi, että yhteistyöverkoston rakenteeseen liittyen sekä vahvat että heikot sidokset voivat tarjota oppimismahdollisuuksia. Tutkimuksessa selvisi myös, että rakenteellisia aukkoja voi ilmetä myös vahvoissa sidoksissa, mikä eroaa aiemmassa tutkimuskirjallisuudesta. Yhteistyöverkoston rakenteen monipuolisuus vaikuttaa organisaatioiden oppimiseen myönteisesti. Tiedonjaon menetelmistä erityisesti digitaaliset ja vapaamuotoiset menetelmät näyttävät tämän tutkimuksen valossa olevan tehokkaimpia menetelmiä tiedonjakoon ja tukevan parhaiten yhteistyöverkostossa tapahtuvaa oppimista. Tässä tutkimuksessa todettiin luottamuksen lisäävän tiedonjakoa ja nopeuttavan oppimista. Yhteistyön vaikutus tiedonjakoon todettiin tässä tutkimuksessa olevan oletettua vähäisempi. Sitä vastoin yhteisöllisyys näyttää tämän tutkimuksen perusteella lisäävän tiedonjakoa, mutta se voi myös toimia esteenä yhteistyöverkoston liittymiselle.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että yhteistyöverkosto vaikuttaa organisaatioiden oppimiseen moninaisin keinoin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yhteistyöverkosto vaikuttaa organisaatioiden oppimiseen tarjoamalla mahdollisuuden pääsyyn yhteistyöverkoston hallussaan pitämään tietoon yhteistyöverkoston rakenteen kautta. Tutkimuksen mukaan yhteistyöverkoston sisäisessä oppimisessa toimivia tiedonjaon menetelmiä ovat erityisesti digitaaliset ja vapaamuotoiset tiedonjaon menetelmät, sillä ne tukevat verkostokumppaneiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen perusteella oppimista voidaan edistää erityisesti luottamuksen, mutta rajoitetusti myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden avulla.

Kausola, Severi: The role of the CEO in the strategy process - Case study: a growing medium-sized recruitment company

Recent strategy studies have noticed that an ideal strategy for all companies in one context does not exist and that this versatility extends to strategy processes and makes them unique every time. At the same time, the strategy research has steered more attention to

micro-level practices of different actors, and practical examination rather than practical theorizing.

The strategy research of SMEs has only received a fraction of the attention compared to large enterprises and therefore has lagged behind. Especially, research which has focused on the different actors and their practices of strategy work in the SME context is very limited. The limited research in the SME context has acknowledged that a Chief Executive Officer (CEO) of an organization is usually responsible for the strategy and its formulation. However, strategy formulation is described to involve multiple practitioners.

In this study, the focus is on a certain strategy process in the SME context and on the roles of the different actors in it through their practical involvement in the process. By examining the role of the CEO and its connections to other actors and their work during the strategy formulation, this study aims to get a better understanding of the practical role of a CEO in a strategy process in the SME context.

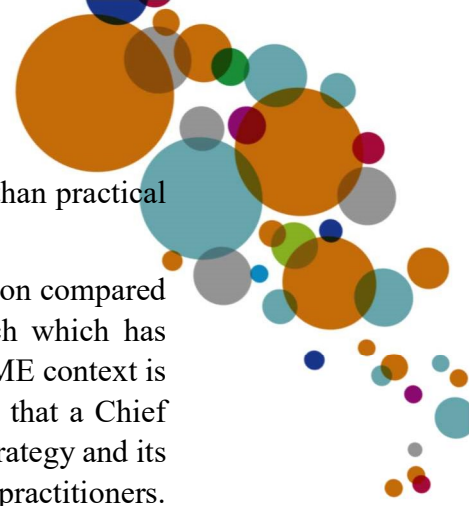
The case study method, as well as, the methods to collect material for this study are qualified as a part of the qualitative research methods. Collection of the research material has been carried out by interviews, participatory observation and document analysis.

The findings of the research pictured the steps of the versatile case strategy process and practical involvement of all the actors. The CEO was in a role of a modern chief strategist who designed and led the process. The design of the process took the strong culture of participation into account, enabled the management of the knowledge-based resources and finally led to collective decision making. Other actors participated in the process as strategists together with the CEO. The role of the CEO was constructed through the collective nature of the process and active roles of the other actors, in both which the CEO also affected by his/her own acts.

Keskinen, Aleksi: Arvot itsensä johtamisessa

Monissa työn muodoissa itsensä johtaminen edesauttaa niin organisaation toimintaa kuin yksilön hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Itsensä johtaminen onkin yksi keino vastata työelämän kiristyneisiin vaatimuksiin. Toinen nykypäivän työelämälle tyypillinen piirre on työn merkityksellisyyden korostuminen. Ihmiset toivovat työltään muitakin merkityksiä kuin vain taloudellisia. Näiden työelämän kohonneiden vaatimusten ja toisaalta työntekijöiden työelämään kohdistamien vaatimusten vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan arvojen ja itsensä johtamisen yhteyttä. Ongelmaa tarkasteltiin nuorten yrittäjien kontekstissa, ja tutkielmassa selvitetään mikä yhteys on arvoilla ja itsensä johtamisella.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin näyttenäkökulmasta laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää alle 30-vuotiasta miesyrittäjää. Haastatteluista syntynyttä aineistoa analysoitiin teemoittelemalla se osin aineistolähtöisesti ja osin teorialähtöisesti. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin rutiinien merkitys itsensä johtamisessa sekä itsereflektion merkitys. Arvojen vaikutus itsensä johtamiseen ilmeni erityisesti yrittäjien asettamien tavoitteiden kautta. Yrittäjyydellä oli tärkeä vaikutus työn merkityksen luonnissa, ylläpiti henkilökohtaisia voimavaroja ja ilmeni itsensä johtamista edesauttavana tekijänä.



Tutkimuksen valossa oikeiden rutiinien muodostaminen ja kyky itsereflektioon ovat oleellinen osa itsensä johtamista. Itsereflektointi mahdollistaa olemassa olevien työtapojen ja ajatusmallien tarkastelun ja mahdollistaa niiden muuttamisen. Yksilön tulee asettaa itsensä johtamisessa asetettavat tavoitteet yhdenmukaiseksi arvojen kanssa, jotta yksilö pystyy ilmentämään arvojaan ja elämään arvojensa mukaisesti.

Koivisto, Elina: Henkilöstöfunktion rooli ja tehtävä nyt ja tulevaisuudessa: HR-ammattilaisen näkökulma

Henkilöstöammattilaisia on muutaman vuosikymmenen ajan rohkaistu kasvattamaan aktiivisuuttaan liiketoimintakumppanina. Heiltä odotetaan monimuotoista osaamista ja erilaisten roolien hallintaa ollakseen uskottava toimija organisaation sidosryhmien silmin tarkasteltuna. Globaalisti HR toimintona on muuttunut hallinnollisesta ylläpitäjän roolista enemmän liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Tästä dramaattisestakin muutoksesta johtuen, voitaneen kysyä onko HR saavuttanut jo päämääränsä vai jatkuuko matka vielä. Jos jatkuu, mitä on seuraavaksi odotettavissa. Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla seitsemän eri yrityksen HR-ammattilaisia. Tutkimuskysymyksinä ovat Mikä on yrityksen HR-funktion tehtävät ja rooli tänä päivänä? Alakysymyksenä on Miten vastaaja hahmottaa tulevaisuutta? Keskeisenä teoreettisena viitekehystenä on käytetty Ulrichin ym. (2013) roolitypologiaa, minkä avulla on analysoitu aineistosta nousseita teemoja.

Tutkimukseen valituilla näyttäisi olevan jokseenkin yhteneväinen käsitys mitä HR:n tulee tehdä ja mikä on sen rooli. Ulrichin roolitypologiaan peilaten roolit eivät kohdanneet yhtä vahvasti - vastaajien näkemykset olivat suppeampia. HR-funktion rooli tuli esille ensisijaisesti liiketoiminnan tukijana tai kumppanina. Tärkeimpänä tehtävänä oli lähes kaikkien vastaajien mielestä bisnes organisaation auttaminen saavuttamaan tavoitteensa. Rooleja kuvailtiin myös tehtävien muodossa kuten rekrytoijana, haastavien tilanteiden selvittäjänä, johtamistyön tukijana sekä vähemmälle huomiolle saaneen henkilöstön vähentäjänä. Liikehdintä miten ammattilaiset itsensä asemoivat, ollako vai eikö olla liiketoiminnan ydintä jäi osittain epäselväksi. Tulevaisuus keskustelu osoittautui tutkimuksen haasteellisimmaksi osaksi, osan sortuessa puhumaan omasta tai yrityksen historiasta pitkäänkin. Tulevaisuutta hahmotettiin kuitenkin kohtuullisesti ja ilahduttavaa oli huomata, että myös mielikuvitukselle löytyi tilaa erilaisilla tulevaisuuden visioilla.

Lakari, Kristian: Rekrytointi sähköistyy - Rekrytoinnin menetelmät nyt ja tulevaisuudessa

Rekrytointi on muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana monelta osin sähköiseksi. Sähköistyminen on luonut pohjan erilaisten rekrytoinnin sovellusten ja järjestelmien kehittymiselle. Monet rekrytoinnin perinteiset prosessit ovat muuttaneet muotoaan, kun ne suoritetaan sähköisiä työkaluja käyttäen. Muutos on ollut mullistava, ja mielenkiintoinen se on siksi, että se on edelleen käynnissä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa sähköistymisen vaikutuksista rekrytointiin.

Tutkimus tehtiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin neljän eri yrityksen rekrytoinneista

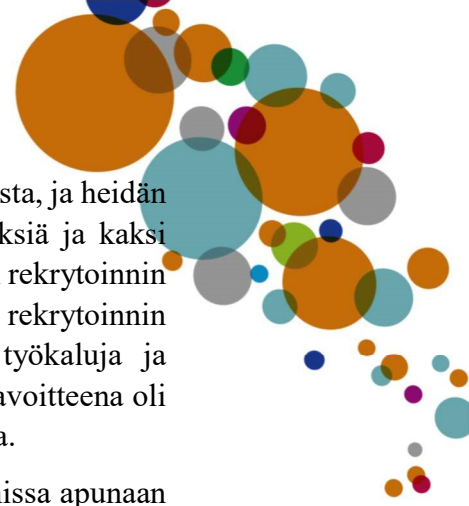
vastaavaa henkilöä. Haastateltavilla oli usean vuoden kokemus rekrytoinneista, ja heidän edustamansa yritykset toimivat Suomessa. Yrityksistä kaksi oli PK-yrityksiä ja kaksi suuryrityksiä. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään sitä, missä määrin rekrytoinnin perinteiset tavat ovat rekrytoijilla vielä käytössä suhteessa sähköisiin rekrytoinnin metodeihin. Haastatteluissa haluttiin myös tietää, millaisia sähköisiä työkaluja ja sovelluksia on mahdollista käyttää ja miten niiden käyttäminen koetaan. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä rekrytoijat odottava tulevaisuudelta rekrytoinnin saralla.

Kaikki haastateltavat olivat tulosten perusteella hyödyntäneet rekrytoinnissa apunaan erilaisia sähköisiä rekrytoinnin menetelmiä ainakin jollain tasolla. Sen, minkä asteisesti sähköisiä rekrytoinnin menetelmiä oltiin yrityksissä hyödynnetty, saattoi havaita olevan riippuvaista yrityksen toimialasta sekä toiminnan koosta. Samoista tekijöistä oli myös riippuvaista se, minkä asteisesti perinteisiä rekrytoinnin tapoja yrityksissä vielä käytettiin. Haastatelluista yrityksistä pienempien toimialat olivat perinteisiä ja yritystoiminta oli pysynyt samanlaisena näihin päiviin asti. Näissä sähköisiä menetelmiä ei oltu hyödynnetty yhtä aktiivisesti toisin kuin suuremmissa haastatelluissa yrityksissä. Suurempien yritysten isommat resurssit rekrytointiin sekä teknologiaintensiiviset toimialat olivat edesauttaneet sähköisten rekrytoinnin muotojen valjastamista käyttöön. Suurin vaikutus rekrytoinnin sähköistymisessä oli tutkimustulosten mukaan rekrytointiprosessin alkupäässä avointen työpaikkojen ilmoittelussa. Myös sosiaalinen media ja sähköiset rekrytointijärjestelmät olivat tehostaneet rekrytointia, mutta tästä suurimman hyödyn saivat suuremmat haastatellut yritykset. Tulevaisuuden suhteen enemmän kehitystä tapahtuvaksi odottivat haastatelluista suuremmat yritykset. Pienemmät sen sijaan uskoivat, että suurin harppaus rekrytoinnin sähköistymisessä oli jo tehty.

Lamberg, Anna: Uusia uria ja kehittymismahdollisuuksia - Vapaaehtoinen ulkoinen työkierto ja urakehitys asiantuntijatyössä

Modernia uraa ja urakehitystä koskeva diskurssi on muuttunut organisaatiokeskeisestä yksilökeskeisempään suuntaan. Yksilön vastuu uran johtamisesta on kasvanut, ja samalla jatkuvan kehittymisen tärkeys korostuu. Toisaalta on nähty, että työntekijöiden siirtyminen organisaatioiden välillä on yleistynyt, ja tällaisesta liikkuvasta urasta on tullut hyväksyttävä vaihtoehto perinteisen yhdessä organisaatiossa tehdyn uran rinnalle. Keskiössä on kuitenkin myös psykologinen liikkuvuus eli se, millaisena työntekijä kokee kyvykkyytensä ja mahdollisuutensa liikkuvuuteen organisaatioiden tai työtehtävien välillä. Ulkoisen työkierron eli oman työnantajan mahdollistaman määräaikaisen työskentelyn toisen työnantajan palveluksessa voidaan nähdä tarjoavan yksilölle hallitun organisaatioiden välisen liikkuvuuden keinon, ja samalla tukevan yksilön urakehitystä.

Tutkimus valottaa vapaaehtoisen ulkoisen työkierron ilmiötä asiantuntijatyössä etenkin siltä kannalta, millainen yhteys ulkoisella työkierrolla on kokemuksiin urakehityksestä. Urakehitystä lähestytään työntekijän näkökulmasta, jolloin ulkoisen työkierron merkitystä arvioidaan subjektiivisten urakehityksen tulkintojen kautta. Tutkimus käsittelee lisäksi ulkoisen työkierron merkitystä psykologiselle liikkuvuudelle. Koska ulkoinen työkierto on ilmiönä uusi, tutkimus tarjoaa uutta tietoa sen ilmenemisestä asiantuntijatyössä ja siitä, millaisia haasteita siihen liittyy. Teoreettisena viitekehystenä



sovelletaan rajattomia uria käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineisto kerättiin kymmenessä puolistrukturoidussa teemahaastattelussa, joissa haastateltiin kahdeksaa ulkoiseen työkiertoon osallistunutta asiantuntijaa sekä kahta henkilöstöhallinnon työntekijää organisaatioista, joissa ulkoista työkiertoa hyödynnetään. Kerätty aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että ulkoisella työkierrolla on merkityksellinen suhde yksilön kokemukselle urakehityksestä. Ulkoisen työkierron havaitaan olevan yhteydessä uran kannalta merkittävän työkokemuksen saamiseen, palkankorotuksiin, työn ja työtehtävien arvostamisen kasvuun, työtyytyväisyyden kasvuun sekä oppimiseen ja kehittymiseen, jotka on aiemmissa tutkimuksissa määritelty urakehityksen keskeisiksi tunnusmerkeiksi. Yksilötekijöillä ja työkierron toteutuksella on kuitenkin merkitystä siihen, millaisia urahyötyjä ulkoisella työkierrolla voi olla. Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotetaan lisäksi, että ulkoinen työkierto osittain eroaa organisaation sisäisestä työkierrosta siinä, millainen yhteys työkierrolla voi olla urakehitykselle. Tulosten mukaan ulkoinen työkierto voi myös lisätä kokemusta uramahdollisuuksista sekä organisaation sisällä että muissa organisaatioissa, sekä psykologista liikkuvuutta.

Linnakoski, Aki: Ketteryyttä integraatioon - Integroitavan henkilöstön näkökulma

Tässä tutkimuksessa tutkitaan puhtaasti suomalaisen yrityskaupan jälkeistä integraatiovaiheen kokemaa ostetun yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Merkittävä osa yrityskaupoista epäonnistuu ja iso osa epäonnistumisista johtuu kulttuurisen integraation epäonnistumisesta. Tutkimuksessa etsitään syitä integraatiota hidastaviin tekijöihin sekä keinoja niiden poistamiseen.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomiseksi tutkittiin aikaisempaa kirjallisuutta yrityskauppojen jälkeisestä integraatiosta ja sen ihmisenäkökulmasta. Tämän lisäksi toteutettiin puolistrukturinen teemahaastattelu, jossa haastateltiin kuutta työntekijää ostetun yrityksen eri osastoilta ja eri organisaatiotasoilta. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, jolloin muodostui kuusi pääteemuokkaa.

Aiemmassa kirjallisuudessa painotetaan mm. ihmisenäkökulman tärkeyttä yrityskaupan onnistumisessa. Se miten organisaatiokulttuurierot ja ihmiset yleensä huomioidaan integraatiossa, on äärimmäisen tärkeää integraation onnistumisen kannalta. Tämä tutkimus osoittaa viestinnän, osallistamisen ja osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeyden integraation onnistumisen kannalta. Muutoksen toteutumista haluttuun suuntaan auttaa ihmisten kuuntelu ja muutoksen tekemiseen mukaanotto.

Tutkimuksen löydösten perusteella rakennetun tehokkaamman integraation viitekehyksen kautta voidaan parantaa yrityskaupan jälkeisen integraatiovaiheen nopeutta. Näin toimien myös tavoiteltavat integraatiohyödyt saadaan nopeammin käyttöön. Tutkimuksen kautta ymmärretään paremmin myös yksilön kokemaa yrityskauppamuutoksesta suomalaisessa kontekstissa. Jatkotutkimusta tarvitaan kuitenkin, jotta saadaan vertailupohjaa vastaaviin tilanteisiin eri toimialoilta, ostavan yrityksen henkilökunnan kokemuksista ja esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta. Näin toimien tarkastellaan samalla tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Mitikka, Lotta: Virtuaalitiimissä ja etäesimiehen alaisuudessa työskentely asiantuntijan näkökulmasta - Tapaus Kunnan Taitoa Oy

Tämän tutkimuksen aiheena ovat virtuaalitiimit, ja niiden toimintaa on tutkittu erityisesti virtuaalitiimien jäsenten näkemysten ja kokemusten kautta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat virtuaalitiimien jäsenten mukaan erityisesti virtuaalisen työskentelytavan kokemiseen sekä etäesimiestyöhön. Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusotetta käyttäen ja sen aineisto koostuu 12 virtuaalitiimin jäsenen haastattelusta. Aineisto kerättiin suomalaisesta talous- ja henkilöstöpalveluita kunnille ja kuntayhtymille tarjoavasta organisaatiosta.

Aiempi tutkimus virtuaalitiimeistä painottuu vahvasti liikkeenjohdollisiin näkökulmiin, ja paljon onkin tutkittu tiimien organisointitapoja sekä virtuaalista johtajuutta. Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin keskittyä selkeästi vähemmälle huomiolle jääneeseen näkökulmaan, eli tuoda esiin virtuaalitiimien jäsenten kokemuksia ja niitä tekijöitä, jotka heidän mielestään eniten vaikuttavat virtuaalitiimissä toimimiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella sekä virtuaalitiimin jäsenenä että etäesimiehenä toiminen on vaativaa. Suurimpana haasteena ilmenee kommunikointi, joka kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puutteen vuoksi käydään lähes täysin sähköisiä välineitä hyödyntäen. Tällöin kommunikointi ja vuorovaikutus on haastavampaa, ja tiedon jakaminen kuten myös läheisten suhteiden luominen kollegoihin sekä etäesimieheen näyttäytyy vaikeana. Tutkimuksen perusteella seurauksena saattaa olla virtuaalitiimin jäsenen kokemaa yksinäisyyden ja merkityksettömyyden tunnetta työssään, ja vaikutukset työhyvinvointiin voivat olla myös merkittävät. Etänä toimivalla esimiehellä on suuri vastuu virtuaalitiiminsä toiminnasta sekä kaikkien tiimin jäsenten työhyvinvoinnista, mutta virtuaalitiimissä myös jäsenten ottama vastuu korostuu.

Virtuaalitiimissä haasteet ovat erilaiset ja lähtökohtaisesti suuremmat paikallisesti toimivaan tiimiin verrattuna, mutta korkean työmotivaation ja kehittymishalun kautta myös saavutettavissa olevat hyödyt sekä organisaatiolle että kaikille virtuaalitiimin jäsenille ovat merkittävät.

Niemelä, Laura: Tavoitteista totta: Asiakaspalvelustrategian implementointi ja sen onnistuminen ravintola-alan yrityksessä

Strategisen johtamisen tutkimus on jo pitkään osoittanut, kuinka tärkeää strateginen suunnittelu on yritystoiminnan menestymiselle. Ilman selkeitä tavoitteita liiketoiminnan johtaminen on pahimmassa tapauksessa epärationaalista ja voi johtaa ongelmiin: esimerkiksi strategisen suunnittelun puutteiden on todettu olevan yksi syy pienten ja keskisuurten yritysten korkeisiin epäonnistumisen asteisiin. Nykyisessä kuluttajavaltaisessa yhteiskunnassa hyvästä asiakaspalvelusta on tullut yrityksille kilpailuvaltti, minkä seurauksena erityisesti palvelun strateginen johtaminen olisi erittäin tärkeää. Strategian implementointi on kuitenkin haastavaa eikä ylimmän johdon visioimia yritystason palvelutavoitteita aina saada todeksi työntekijätason päivittäisessä arjessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten ja miksi ylimmän johdon ja työntekijätason käsitykset strategisista palvelutavoitteista eroavat toisistaan. Aihetta lähestyttiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohdeyritys toimii ravintola-alalla.



Eri organisaatiotasoilta kerätyn haastatteluaineiston teema-analyysistä oli havaittavissa, kuinka ylimmän johdon visioima palvelumalli ei ollut sellaisenaan jalkautunut työntekijätasolle, vaikka analyysiyksiköiden käsitykset muistuttivatkin toisiaan. Syynä tähän nähtiin puutteet sisäisessä viestinnässä ja konseptoinnissa sekä operatiivisen toiminnan haasteiden huomioimisessa osana palvelutavoitteiden implementointia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat aiempaa kirjallisuutta tukien, kuinka palvelutavoitteiden implementointi on haastava prosessi ja usein myös strategisen johtamisen osa-alue, joka jää yrityksissä vähälle huomiolle. Lisäksi tuloksista oli huomattavissa aiempaa tutkimusta tukien, kuinka yrityksen sisäinen suoriutuminen toimii pohjana ulkoisen palvelun laadulle. Panostamalla yrityksen sisäisistä toiminnoista viestintään ja konseptin selkiyttämiseen olisi mahdollista päästä lähemmäksi koko yrityksen kattavaa palvelumallia. Asetettujen standardien saavuttamisessa tulisi lisäksi huomioida operatiivisen toiminnan mukanaan tuomat haasteet, jotka voivat pahimmassa tapauksessa estää strategisten palvelutavoitteiden toteutumisen.

Pelkkä tavoitteiden ja palvelustandardien asettaminen ei siten yksin riitä, vaan niiden toteutumiseksi on tehtävä töitä. Yrityksen sisäiset toiminnot ovat olennainen osa strategisten palvelutavoitteiden implementointia ja niissä voi ilmetä erilaisia yritystoiminnan tavoitteita estäviä ongelmakohtia. Huomioimalla yrityksen sisäistä suoriutumista on mahdollista implementoida strategisia palvelutavoitteita ja saavuttaa yrityksen palvelumallin mukainen asiakasorientaatio.

Pulkkinen, Viivi: Sosiaaliset suhteet toimiston uusien työtapojen tuulissa - Narratiiviset kokemukset työstä ja vuorovaikutuksesta monitilatoimistossa

Tämä pro gradu -tutkielma kartoittaa, miten organisaation jäsenten keskinäiset suhteet muuttuivat, kun yritys toteutti muutoksen fyysisissä työtiloissa ja siirtyi joustavampiin työskentelymuotoihin. Lisäksi tutkielma vastaa siihen, miten työn ja työtilan uudelleenjärjestely vaikutti henkilöiden työtapoihin.

Tutkimusten mukaan työympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijään ja tämän työhyvinvointiin. Työn suunnitteluun liittyvät tutkimukset ovat viimeisten vuosikymmenien aikana raportoineet, että avokonttorit parantavat työntekijöiden kokemusta joustavuudesta. Vastavuoroisesti avokonttorit kuitenkin saattavat myös laskea työhyvinvointia työntekijöiden yksityisyyden kutistuttua ja häiriötekijöiden lisääntyttyä. Tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet enemmän työtilojen ergonomiaan ja toimivuuteen, vaikka työtilan vuorovaikutuksella on myös merkittävä rooli työntekijän työssä jaksamiseen. Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden roolin merkityksen tunnistanee työn suunnittelun tutkijat puhuvat työn uudelleensuunnittelusta, jonka kantavia teemoja ovat mm. digitalisaatio ja sen pohjalta kehittyvät työnteon uudet muodot kuten etättyö. Tutkimusten mukaan etättyön hyödyt, kuten aikataulujen joustavuus, työmatkaan kuluvan ajan säästäminen, sekä häiriötekijöiden minimaalisuus, johtavat parempaan työ- ja perhe-elämän tasapainottamiseen, tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Etättyöskentelyn haittapuoliksi taas on tunnistettu mm. etänä toimivan työntekijän vaikeus integroitua työyhteisöön ja etänä työskentelevien henkilöiden oma kokemus eristäytyneisyydestä.

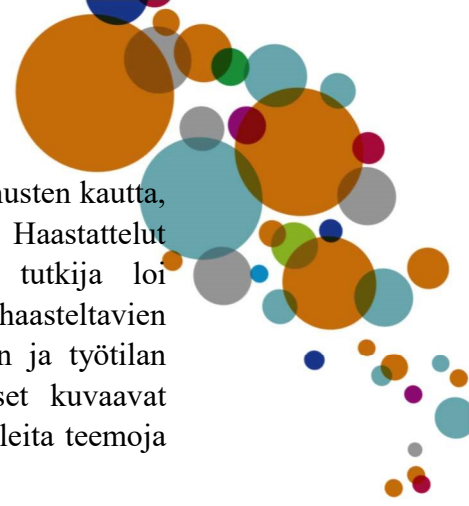
Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkasteltiin haastateltavien kertomusten kautta, miten henkilöt kokivat uudistukset työtilassa ja työskentelytavoissa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluin, joiden pohjalta tutkija loi narratiivisen tyypittelyn avulla tyypikuvaukset, jotka perustuvat haasteltavien kokemuksiin vuorovaikutuksesta ja siinä tapahtuneista muutoksista työn ja työtilan uudelleenjärjestelyn (ml. lisääntyneen etätönn) myötä. Tyypikuvaukset kuvaavat kuvitteellisia henkilöitä, jotka edustavat vastauksissa yleisimmin esille tulleita teemoja sekä tutkijan mielestä huomion arvoisia seikkoja.

Tutkimustulokset indikoivat, että joustavammat työtavat (mm. etätömahdollisuus) ovat tehostaneet työtä ja parantaneet työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin koettiin parantuneen erityisesti etätönn johdosta, sillä etätö nähtiin keinona paeta työpaikan sosiaalista kuormitusta ja keskittyä keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Nämä tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia siitä, että avokonttorit parantavat työntekijöiden työhyvinvointia mm. parantamalla työntekijöiden kokemusta joustavuudesta. Vaikka avokonttoreissa onkin aiemmin raportoitu myös työhyvinvoinnin laskemisesta, tässä tutkimuksessa mm. häiriötekijöiden lisääntymistä ja yksityisyyden kutistumista kompensoi case-yrityksessä muutoksen myötä lanseerattu etätömahdollisuus ja sen tarjoama vapaus oman työn ja aikataulujen parempaan organisointiin.

Staudinger, Merja: Osaaminen ja osaamisen johtaminen Finnairin vuosikertomuksien osaamiskeskustelussa

Osaamisen johtaminen (engl. knowledge management) on ajankohtainen aihe, sillä sen katsotaan vaikuttavan organisaation kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tiivistetysti johtamisen keinoja, joiden avulla tunnistetaan organisaation ydinosaaminen, pyritään varmistamaan tarkoituksenmukaisten ja oikea-aikaisten osaamisresurssien riittävyys, ja mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen on perinteisesti yhdistetty tietointensiivisillä aloilla toimiviin organisaatioihin, mutta nykyään osaamisen johtamista sovelletaan monilla eri aloilla. Viimeisen vuosikymmenen aikana lentoliikenne toimialana on kokenut merkittäviä muutoksia, ja kilpailu alalla on kiristynyt. Muutokset ovat asettaneet toimialan yrityksille uudenlaisia haasteita. Sopeutuminen haasteisiin sekä kiristyneeseen kilpailutilanteeseen edellyttävät yrityksiltä uudenlaista tietoa ja osaamista.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineistona analysoitiin Finnairin vuosikertomuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä selvittämään osaamisen johtamista Finnairilla sekä muutosta yhtiön osaamiskeskustelussa. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten osaaminen ja osaamisen johtaminen esiintyvät Finnairin vuosikertomuksissa vuosina 2007 – 2016, ja mitä muutoksia siinä voidaan havaita, ja minkälaisia tulkintoja muutoksesta voidaan tehdä. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että Finnairin osaamiskeskustelussa oli havaittavissa selkeitä muutoksia tarkastelujakson aikana. Muutokset näkyivät konkreettisina panostuksina osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi koulutuksien lisääntymisenä. Muutos tuli esille myös osaamisen johtamisen käytännön toimenpiteinä, kuten ydinosaamisalueiden määrittelyinä. Osaamisen ja osaamisen johtamista kuvaavien sanojen määrä kasvoi vuosi vuodelta tarkastelujaksolla lähes poikkeuksetta. Myös



sisällöllinen muutos oli ilmeinen, sillä voitiin havaita, että osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta tuli yhtiössä suunnitelmallista ja systemaattista strategisia tavoitteita tukevaa toimintaa.

Sundström, Sissel: Mapping learning conditions at work - A study of contextual factors influencing the learning environment at Vaisala Oyj

Companies today face a complex business environment, where the situation on markets can rapidly change. Organizational learning and development is a crucial competence for companies to be able to compete in the turbulent markets. In addition, development opportunities are becoming increasingly important for employees who are facing long careers and continuously changing requirements on the job market. To meet these demands, organizations need to invest in continuous, lifelong learning. However, building a learning organization in practice is not simple, as the context where learning takes place is often complex and ambiguous.

The purpose of this study was to get an understanding of how learning can be facilitated in organizations. This was done by assessing the current state of the learning environment at Vaisala Oyj. by recognizing contextual factors that facilitated and inhibited learning in the organization. A qualitative case study method was selected as the empirical research approach in order to attain a thorough understanding of the learning environment of the organization. The thematic analysis of the interviews recognized that especially cognitive and cultural factors such as organizational values, employee motivation and open discussion culture were facilitating learning, whereas mainly procedural factors such as tools and procedures for planning, implementation and assessment of learning were inhibiting learning in the organization.

The findings of this study are predominantly in line with the existing literature when it comes to the types of contextual factors that facilitate and inhibit organizational learning. The differences recognized mainly concern the cognitive and cultural facets of learning, which can be explained by the uniqueness of organizational culture across different companies, leading to distinct results. The findings of this study further suggest that contextual factors can simultaneously facilitate and inhibit learning in organizations. This finding indicates that dividing contextual factors to facilitating and inhibiting factors is not that simple, as the factors might have dimensions that are not apparent or transparent. Therefore, organizations should carefully examine their learning environment in order to be able to design appropriate mechanisms that support learning in their own, unique context.

Vaiste, Juho: Managing ethical risks of machine learning and artificial intelligence: An exploratory study

Machine learning and artificial intelligence are widely recognized to reshape various fields in our societies and business environments. In addition to discovering the possible positive impacts, a multidisciplinary discourse and research about ethical risks and concerns related to the emerging technologies should take place.

The research problem is how businesses should consider and manage the ethical risks related to the machine learning and artificial intelligence technologies. The supporting research questions are about identification of the ethical risks, concrete actions and processes for solving the risks, and responsibility in managing ethical risks.

The literature review divides into two parts. The first part presents the theoretical background for the work including 1) Artificial intelligence, machine learning and their applications 2) Ethics, business ethics, corporate social responsibility 3) The definition of risk and ethical risk, and risk management. The other part introduces the earlier literature and reports of the ethical risks linked to the emerging technologies.

The research section is based on the interviews of the Finnish artificial intelligence and machine learning experts. The principal target group is the technology vendors, and altogether ten interviews present insight to the contemporary view and situation regarding ethical risks in the vendor companies. The interview data was analyzed by comparing the interview results with the earlier reports of AI ethics. The results divide to three categories: 1) Strengthening the view of the earlier reports 2) Providing insight to the practical work related to ethical risks 3) Presenting dissimilarities between the interview results and the earlier reports.

The conclusions include theoretical and managerial implications. A theoretical model for technological responsibility combines ethics and risk management. A conceptual framework for a categorization of ethical risks in machine learning and artificial intelligence helps to identify the ethical risks and their different layers. The adoption of technological responsibility is the essential proposal for managerial implications.

Vepsäläinen, Tuuli: Työn piirteet ja pelillistämisen hyödyntäminen lean – tuotannossa

Yhä useammat yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa hyödyntämällä lean - ajattelua. Lean on tapa organisoida työtä siten, että tuotannon läpimenoajat lyhenevät. Lean -tuotannon on esitetty olevan samanaikaisesti sekä vaativa että resursseja tarjoava työympäristö, jossa on sekä työntekijöiden hyvinvointia lisääviä että heitä uuvuttavia piirteitä. Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tiedetään myös vaikuttavan organisaation suorituskykyyn, jolloin niiden merkitys työn uudelleenjärjestelyssä leanin mukaisesti on tärkeä huomioida. Pelillistämistä on hyödynnetty leanin käyttöönotossa, mutta sen vaikutuksia toimintatapojen muutokseen tai työn piirteisiin työn uudelleenjärjestelyssä ei ole juurikaan tutkittu.

Tutkimuksessa tutkittiin pelillistämisen vaikutusta henkilöstön kokemuksiin leanin mukaisesti järjestetyssä tuotannossa. Sen tavoitteena oli tunnistaa työn piirteitä, jotka edesauttavat toimimista strategisten toimintatapojen mukaisesti ja vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden kokemukseen työnteosta, ja joita voitaisiin vahvistaa pelillistämisen avulla. Sen tarkoituksena oli myös selvittää kokevatko työntekijät tällöin pelillistämisen kannustaneen toimintatapojen muutokseen tai niiden kehittämiseen käytännössä sekä miten työntekijät kokevat pelillistämisen osana päivittäistä työtään.

Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja aineiston analyysimenetelmänä sisältöanalyysia.



Lean -ympäristössä työhyvinvointiin suotuisasti vaikuttavia piirteitä ovat muun muassa ilmapiiri, tiimityö, palaute sekä osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Tutkimuksen tulosten mukaan pelillistämällä voitiin vahvistaa näitä piirteitä etenkin silloin kun niissä koettiin olevan parantamisen varaa. Työntekijöiden kokemuksen mukaan pelillistämisen avulla vahvistuneita piirteitä olivat ensisijaisesti tiimityö, ilmapiiri sekä palaute. Pelillistäminen kannusti myös toimintatapojen muutokseen. Tavoitteiden sopiva taso ja edistymisestä saatava palaute olivat vaikuttavimpia tekijöitä siinä koettiin pelin kannustavan muutokseen. Kokemus pelin sisällön merkityksellisyydestä ja sen sidoksesta omaan työhön olivat avainasemassa positiivisen kokemuksen luomisessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että pelillistämällä on mahdollista lisätä suotuisasti työntekijöihin vaikuttavia ja vähentää negatiivisesti vaikuttavia työn piirteitä lean -ympäristössä. Pelillistämistä voidaan hyödyntää työn uudelleenjärjestelyssä ja sen avulla on mahdollista ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Veranen, Elise: Positiivinen affekti ja organisatorinen sosialisatio - Uuden työntekijän kokeman positiivisen affektin merkitys sosialisatian onnistumisessa

Tässä tutkielmassa tarkastelin uuden työntekijän kokeman positiivisen affektin (esim. päättäväinen, sitoutunut) yhteyttä onnistuneeseen organisatoriseen sosialisatioon. Tarkoituksena oli selvittää, missä määrin uusien työntekijöiden positiivinen affekti on yhteydessä onnistunutta sosialisatiota kuvaaviin määreisiin eli työroolin selkeyteen, työtehtävien hallintaan ja sosiaaliseen integraatioon.

Tutkielmassa käytin Työelämän kynnyksellä -seurantatutkimuksen aineistoa, jonka avulla kartoitettiin vastavalmistuneiden ammattikorkeakouluopiskelijoiden työelämään sopeutumista. Aineistosta tehtiin sekundäärianalyysi käyttäen vuosi valmistumisen jälkeen kerättyjä tietoja (n=213).

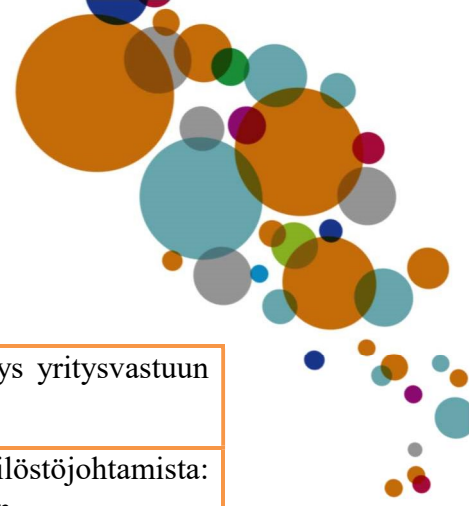
Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Analyysien perusteella havaitsin, että positiivinen affekti on yhteydessä uuden työntekijän organisatorisen sosialisatian onnistumiseen; mitä korkeampi positiivinen affekti on, sitä parempia ovat myös työroolin selkeys, työtehtävien hallinta ja sosiaalinen integraatio.

Positiivisen affektin ja onnistuneen sosialisatian yhteyttä voidaan selittää mm. yksilön toiminta- ja ajattelumallien laajenemisella, proaktiivisuudella ja lähestymiskäyttäytymisellä. Organisaatioissa olisi hyvä ymmärtää positiivisen affektin merkitys ja myös sosialisatian tärkeys, ja sosialisatian onnistumista voidaan pyrkiä vahvistamaan positiivista affektia tukemalla. Onnistuneen ja myös ajallisesti mahdollisimman tehokkaasti toteutuneen sosialisatian seurauksista voivat hyötyä niin uusi työntekijä kuin työyhteisökin.

Bachelor's thesis accepted in 2018

Table 1 Bachelor's thesis accepted in 2018

Ahonen, Anni-Lotta	Organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden merkitys yritysvastuun toteutumisessa
Ceri, Ceyda	Kestävä johtajuus osana organisaation henkilöstöjohtamista: Näkökulmana henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen
Elomaa, Teija	Digitalisaation vaikutus suomalaisessa työelämässä ja liiketoiminnassa
Eskola, Tommi	Muutosjohtaminen perheyrietyksissä: tarkastelussa sukupolvenvaihdos
Helaniemi, Inka	Kuinka houkuttaa vastavalmistuneet töihin? Työnantajamielikuvan yhteys vastavalmistuneiden onnistuneeseen rekrytointiin
Helin, Maria	Miten edistää työhyvinvointia? Esimiehen johtamiskäytäntöjen yhteys alaisen työhyvinvointiin
Holma, Rasmus	Urheilun soveltaminen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa
Hämäläinen, Jenni	Jaettu johtajuus tiimien toiminnan tukena
Kuokkanen, Venla	Strateginen vastuullisuus kilpailuetuna elintarvikeketjussa
Laaksonen, Mirka	Taito vai illuusio? Intuitiivisen asiantuntijuuden luotettavuus
Latva-Nirva, Lasse	Työajan ja työhyvinvoinnin yhteys
Mattila, Terri	Pätkätyöläisyys työhyvinvoinnillisena ilmiönä
Miettinen, Valteri	Transformatiivisen johtamisen merkitys yritysostotilanteissa
Mäki-Kala, Tiia	Johdon valmennuksen vaikuttavuus - Sisäinen valmentaja
Nurmi, Olli	Benchmarking-prosessi: Työkalu organisaation laadun ja tehokkuuden kehittämiseen
Routila, Anni	Henkilöstön kokemukset yrityskaupoista ja HR:n edistävät toimenpiteet
Saarinen, Kira	Training evaluation and the return-on-investment of employee training
Salin, Riikka	Muutosjohtaminen sisäisen viestinnän näkökulmasta
Simola, Jutta	Esimies työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä
Totro, Maj	Koheesion ja luottamuksen kehittäminen joukkueurheilussa: Valmentajan rooli



Teaching outside the curriculum of University of Turku

Faculty members have offered courses or lectures to branches within the University of Turku and outside the University of Turku:

- University of Turku, Faculty of Law: Managing myself. Session held to PhD students, 09/2018.
- University of Turku staff: Engagement in times of change. Session held to, 09/2018.
- University of Turku, The Faculty of Education: Managing change. Session held to Rectors in the Salo area, 11/2018.
- Turun yliopiston mentorointiohjelman päätösseminaari Turussa 22.11.2018. ”Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen ja merkitys työn arjessa”,
- TUGS Training for Doctoral Thesis Supervision, part II Career Counseling 1.3.2018. Presentation “Mentoring and Doctoral Studies”.
- Managing in times of change. Session held in LIMO program to social and healthcare sector, 09/2018.
- Regular teaching in TSE Executive and MBA programs on leadership, change management, mergers and acquisitions, leading myself, shared leadership.
- University College London: Sessions on managing partnerships and mergers and acquisitions, 03/2018.
- ESTIEM Alumni Leadership Camp Series, 2018, Cologne area, Germany.

Management and Organization has been responsible also for coordinating the minor in Business studies for the non-business students of University of Turku.

Research activities

Currently funded research projects

The research interest of Management and Organization at Turku School of Economics cover several topics, such as the following topics presented in Figure 1.



Figure 1 Examples of research themes

Overlooked pathways for leadership wisdom: Exploring leadership as a relational activity in team sports context. The Finnish Work Environment granted funding. (08/2018-07/2019). In this project, it is shed light on the pluralistic and processual aspects of the leadership phenomenon. Through several sub-studies, it is demonstrated and developed further still-evaded issues surrounding the relational nature of leadership.

The overlooked pathways for leadership studies are illustrated through five contextual features which make team sports an auspicious context for other fields of business and which justify the multidisciplinary aspects of this research project: 1) On-the-stage vs off-the-stage, 2) Appointed leaders have limited power over work performance, 3) Operational workers organize their co-operation in situ without superior, 4) Internal paradox: simultaneous co-operation and competition between workmates, and 5) Intuitiveness, bodily sensations and emotion dominate rational meaning making. Alongside with contributing to the literature of ‘leadership as a relational activity’, it is extended an understanding concerning team sports as a theoretically overlooked and methodologically especially transparent research context. Contact person: Dr. Arto Ryömä.



Collaborative collegueship - WORK²

The Finnish Work Environment Fund granted funding (150 000 €) for Collaborative collegueship – WORK² -research project. The two-year project (2018-2019) studies work communities from the perspective of active collegueship. The project is conducted by the subject of management and organization at the Turku School of Economics.

Collaborative collegueship – WORK² project moves away from an approach of traditional top-down leadership towards the meaningfulness of every agent – colleague – at work. Everyday joint efforts are crucial both in terms of improving wellbeing and in constructing purposeful leadership at work. By taking a role of an active colleague each and every employee contributes to the joint results of their mundane work.

The research project studies the forms of collegueship as well as its' effects on the everyday actions at the workplace. The project develops a concept of active collegueship by combining grounded theory approach to action research design. The empirical material of the project consists of interviews, observations and action research interventions conducted in five complementary case organizations.

The project increases understanding about the role of the 'local' agents (colleagues) working in different roles at different organizational levels, thus contributing to the success of the work community through active agency and workplace interaction. Moreover, the project brings fresh openings on how to recognize and develop active collegueship at work. The research project is led by professor Satu Teerikangas. Other members of the team are project manager Maarit Laiho and post doc researchers Arto Ryömä and Suvi Satama.

Yhteistyön työyhteisö – TYÖ² -hankkeen esittely Kehitysvammaisten Palvelusäätiössä, Voimaa Verkostoista -hankkeen aloitustilaisuus Tampereella 31.1.2018.

”Kukoistavan työyhteisön kulmakivet – havaintoja TYÖ2-tutkimushankkeesta” Yhteistyön työyhteisö – TYÖ2 -hankkeen tulosten yleisesittely, Kehitysvammaisten Palvelusäätiön vuosipäivät Turussa 27.8.2018.

”Aktiivisesta työkaveruudesta voimaa verkostoihin – havaintoja TYÖ2-tutkimushankkeesta” Yhteistyön työyhteisö – TYÖ2 -hankkeen organisaatiokohtaisten tutkimustulosten esittely, Voimaan Verkostoista -hankkeen päätöspäivä Tampereella 5.11.2018.

Laiho, M., Ryömä, A., Teerikangas, S. TYÖ2 - Colleagueship research mid-project workshop, 30.11.2018.

The role of new leaders' self-regulation in leader identity development (2019-2021)

Self-regulation and related motivation play an important role how people direct their work behavior, engage in work activities, and channel their resources. We try to argue that by pursuing their goals new leaders direct their interests and action in new leadership role and their development as leaders. Thus, this goal setting, monitoring and related success in goal attainment, i.e. self-regulation, assumingly play an important role how new leaders will perceive themselves as leaders.

In other words, by addressing the dynamic action-related perspective of identity development we explore the different ways in which new leaders' self-regulation relate to their identity development as leaders. Specifically, we aim to focus on individual, relational and social levels of self-regulation in examining the relations between new leaders' motivation and identity development. Identifying how to support new leaders' goal attainment and related enhancement of leader identity is also important in the training of new leaders. The project will start in 2019, and the manager of the project will be university research fellow Markku Jokisaari



Transformative strategic urban development – The interplay of competitiveness and collaboration?

The project studies the operating models of strategic spatial development, i.e. the processes by which a public city organization performs its future-oriented and coordinative developmental work. The focus is on strategic planning and development in the city of Turku, with comparative perspectives to additional six Northern European cities and surrounding city regions. The aim is to identify operating models that are relevant and applicable in view of strategic spatial development of Turku.

The project joins forces of researchers in the fields of spatial and land-use planning and organization research. While strategic planning and management processes have been studied mostly separately in these fields, the project aims at building theory at the interface between them. By focusing on the interplay of strategic and communicative rationalities, the project analyses how strategy work can be oriented on one hand to seeking competitive advantage through adversarial relations and selective partnerships, and, on the other hand, to building shared strategic momentum through collaboration and joint commitment.

The project is realized in collaboration with the Department of Management and Entrepreneurship at the University of Turku and the Department of Built Environment at Aalto University. The results include an international comparative case study, present state analysis in the city of Turku, and joint theory building. The results will increase our understanding of the different dimensions of strategic spatial planning and development, and practical applications are sought co-creatively at the end of the project. The project furthers collaboration both nationally and internationally between the university researchers and the city officials. The project has received funding of 125 000 € from the Turku urban research program for the period of 2018-19. Contact persons: Professor Satu Teerikangas, post-doctoral researchers Antero Hirvensalo and Helka Kalliomäki, Professor Raine Mäntysalo from Aalto University with his team D.Sc. Hanna Mattila and doctoral student Kaisa Granqvist.

Ongoing research initiatives

Flexible use of comparative referents in the construction of organizational identity: A socio-temporal perspective

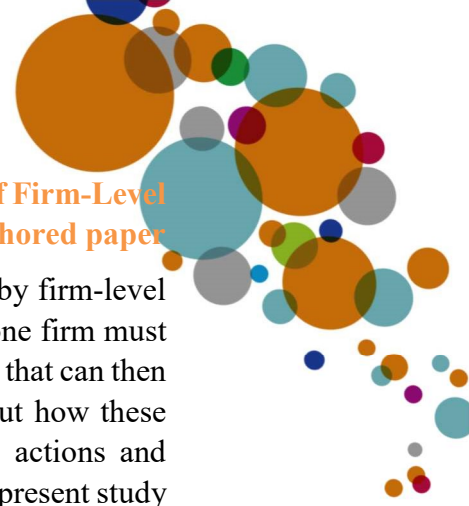
This paper shows how the flexible use of different types of comparative referents enables solving the inherent tension between the endurance and congruence of organizational identity. An organization cannot suddenly present an identity claim that is completely different from those presented earlier; doing so puts the organization at risk of losing its legitimacy among its target audiences. For the same reason, the organization cannot present identity claims that clearly contradict its present activities. Through examination of the extra potential offered by the flexible selection, representation, and socio-temporal positioning of comparative referents in solving this dual challenge we provide new insight into how organizations may deal with various identity threats more generally. We base our contribution on an intensive examination of the three evolutionary phases of a minor spin-off to a prominent company and eventually to a major diversified company over a twenty-year time frame. Contact persons: Professor Juha Laurila and Dr. Anni Paalumäki

The Role of Peripheral Actors in the Generation and Accomplishment of Firm-Level Innovative Actions: A Comparative Micro-Historical Study. A sole-authored paper

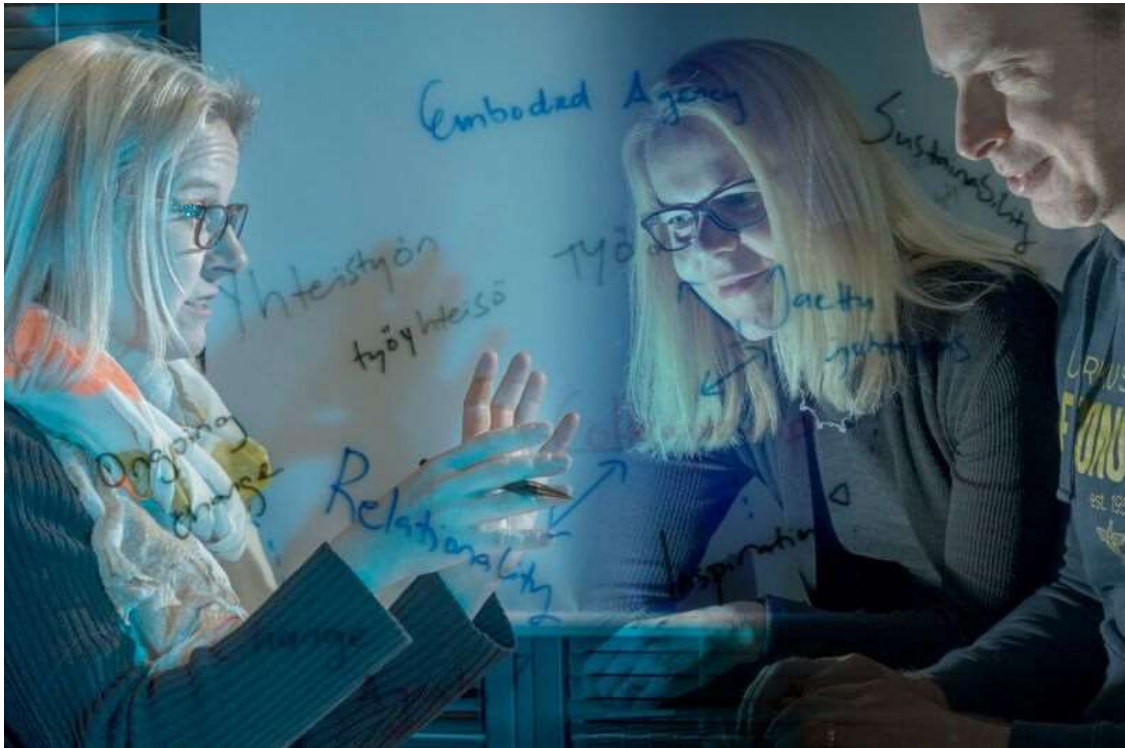
Previous research recognizes that industrial transitions are often triggered by firm-level innovative actions. Less attention has been given to the fact that typically one firm must initiate and accomplish this innovative action first and thereby offer a model that can then be followed by others. Even more important, we seem to know little about how these pioneer firms actually come to initiate and accomplish these innovative actions and whether and how other actors might also be involved with this process. The present study addresses this void by examining two Finnish paper industry companies in two historical settings. In particular, we show that the innovative actions that they initiated were heavily influenced by other actors during both the initiation and accomplishment phases of these actions. Hence, the firms principally responsible for the path-breaking innovative actions, therefore, might be more the apparatuses than the original and sole sources of industrial transitions. Realization of this insight has been delayed as extant research infers the motives of innovating entities mostly from their externally observable activities and rarely exploits micro-historical evidence in its analyses. Contact person: Professor Juha Laurila.

Observation as a way to obtain research data research project is examining observation as a way to collect research material in business studies. We compare different philosophical underpinnings of observational methods and techniques, and discuss ways to employ standards of quality and ethical research practice in the context of observations. Moreover, we aim at providing practical examples of possibilities of how to collect observational data and analyze it independently or combined with other research methods. We conclude by discussing the possibilities offered by the recent developments of contemporary digital technology within observational research. The results will be published as a chapter in a textbook of qualitative methods in business studies during 2019. Contact persons: Dr. Anni Paalumäki and Dr. Maija Vähämäki

Constructions of leadership in television discussions research project examines how leadership is constructed in institutionalized public rhetoric in Finnish television magazine programs. How is good leadership presented, and what are the expectations, hopes and demands in discussants' rhetorical constructions? What kind of tensions and problems are related to leadership in public discussions? Contact persons: Ville Virsu (Finnish language and business communication), Dr. Anni Paalumäki and Dr. Maija Vähämäki



Research themes



Change management

Our multidisciplinary research team studies change from a variety of perspectives. On the one hand we study forms of change, whilst on the other hand we model change and reflect on the notion of time in times of change. A central research area at the department relates to the evolution of industries and organizations. As regards change management, this is a topic we study from the perspective of radical organizational change as well as from the perspective of continuously changing organizations. At the level of the individual, we study the formation of organizational identity as well as the capability to change at the level of individuals, whether managers or contemporary professionals. In the field of leadership, some of our scholars also focus on transformative leadership. Contact persons: Professor Satu Teerikangas, Professor Juha Laurila, University researcher Markku Jokisaari, Dr. Anni Paalumäki and Dr. Maija Vähämäki.



Human resource and competence management

In the contemporary competence society organizations' competitive advantage is increasingly built on employees' abilities and motivation. Human resource management (HRM) provides practices to develop abilities and maintain motivation. Further, HRM provides opportunities and organizational environments, which enable abilities and motivation to flourish. Our HRM research concentrates on the tacit linkage between HRM and organizational performance. We stress the importance of employee perceptions of HRM process and organizational climate based on the perceptions as significantly explaining the link from HRM to performance. We aim to explore how investments in HRM process could improve the employees' abilities, motivation and opportunities to participate, and further lead to enhanced organizational performance. These questions are examined in the small company context as well. Global context, where organizations increasingly operate, has brought new challenges to the HRM field. Of them we study the questions of ethical and responsible HRM. Contact persons: Dr. Maarit Laiho, University researcher Markku Jokisaari, Dr. Maija Vähämäki.

Merging organizations

Mergers and acquisitions (M&A) have shaped the societal and corporate landscape at an increasing pace throughout the 20th century. All the while, the returns on acquiring firms from a performance perspective remain lamented. Our research focus relates to the management of merger and acquisition processes and the sociocultural dynamics involved. Our work is strongly tied to the international scholarly network of Merger and Acquisition scholars as well as the Nordic organizational and consulting landscape. Research collaboration partners include e.g. EDHEC Business School, University of Toulouse I, BI Norwegian Business School, HEC Montreal, University of Laval Quebec, and University of Essex. Contact persons: Professor Satu Teerikangas, doctoral candidate Laura Toivo and Johanna Marin.

Identity and embodiment

In recent management and organization studies, it is raised a question whether individuals should be viewed ever more from humane (ethical and moral) perspective. While approaches on individuals often highlight a question of how they make impact on their surrounding organizational environment, research efforts are put more and more on how individuals lie open to external influence and pressures, as well. In research concerning how individuals construct their identities and how they take part in decision-making processes in different organizational environments, in their various circumstances, interests are not directed only at conscious, considered and visible modes of knowing. Instead, research takes into a consideration how human beings construct their identity in and through emotions, sensations and embodiment alike. Contact persons: Dr. Arto Ryömä, Dr. Suvi Satama and doctoral candidate Lauri-Matti Palmunen.



Agency in sustainability transitions

Despite the fact that a number of grand challenges mire the future of mankind, the field of management and organization has only relatively recently shifted its interest in this direction. At the department of management and organization, our interest is in agency in sustainability transitions. We consider that for the world to become more sustainable, top-down institutional action does not suffice. The role of individuals, be it as citizens, consumers or professionals, is required, on a daily basis. From a research perspective, we are keen to appreciate how can individuals make a difference to sustainability transitions. Research collaboration partners include e.g. University College London, Copenhagen Business School, Danish Technical University, University of Jyväskylä, and Lappeenranta University of Technology. Contact persons: Professor Satu Teerikangas, Tiina Onkila, Larissa Niemi.

In the service of a higher good: How professional values among academics facilitate their resilience under managerial control

This paper extends the literature on the dialectical and situated nature of resistance in organisational settings by examining the forms and sources of resistance that endure even in the face of successive adversities. This paper characterises such resistance as resilience and elaborates it empirically in the university context by showing how academics find new ways to maintain and promote their professional agendas despite successive, unpredictable managerial interventions typical of the contemporary university. In our analysis, we identify three forms of resilience, each of which draws on specific professional values that we term constitutive goods. The focus on constitutive goods highlights the moral grounding of resistance that comes into play especially in situations where the actors have something fundamentally valuable at stake that they feel compelled to defend. Moreover, resilience extends focus beyond situated resistance tactics to regard resistance as a process geared towards protecting constitutive goods against control over the long term. Contact persons: Professor Juha Laurila with Jaakko Siltaloppi and Karlos Artto from Aalto University School of Science.

Publications

Journal articles

All together 7 articles in refereed journals, books or book chapters were published or accepted for publication in 2018 by the faculty members of Management and Organization:

- Huopalainen, Astrid – Satama, Suvi (2018) Mothers and researchers in the making: Negotiating ‘new’ motherhood within the ‘new’ academia. *Human Relations*. Published online before print April 17 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726718764571>
- Jalonen, H. – Tuominen, S. – Ryömä, A. – Haltia, J. – Kuikka, A. – Nenonen, J. (2018) How does value creation manifest itself in the nexus of sport and business? A systematic review of literature. *Open Journal of Business and Management*, 6(1), 103–138.
- Jokisaari, M. – Vuori, J. 2018. Leaders’ Resources and Newcomer Socialization: The Importance of Delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 161-175.
- Ryömä, Arto (2018) Book review: Vanessa Ratten and João J. Ferreira (eds), Sport entrepreneurship and innovation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(2), 242–243.
- Satama, Suvi – Huopalainen, Astrid (2018) ‘Please tell me when you are in pain’: A heartbreaking story of care, grief and female–canine companionship. *Gender, Work and Organization*. Published online before print 14 September 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12294>

- Teerikangas, S. & Thanos, I. (2018). Looking into the ‘black box’ – Unlocking the effect of integration on acquisition performance. *European Management Journal*, 36(3), 366-380.
- Teerikangas, S. & Reynolds (2018). Reflecting on the use of ethnographic methods in the study of mergers. In Cooper, C. & S. Finkelstein, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 17 (pp. 1-29). Amsterdam: JAI Press.
- Vähämäki, Maija – Saru Essi (2018) Tohtoriopiskelijat myötä- ja vastamäessä: Akateeminen ohjauskäytäntö johtamissuhteena tarkasteltuna. Yliopistopedagogiikka 1/2019, online ISSN 2242-8070. <https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2018/11/30/tohtoriopiskelijat-myota-ja-vastamaessa-akateeminen-ohjauskaytanto-johtamissuhteena-tarkasteltuna/>

Book Chapters

- Teerikangas, S. & Birollo, G. (2018). Leading M&As in a middle managerial role: A balancing act. In Raitis, J., Harikkala-Laihinen, R., Hassett, M., & Nummela, N. (eds.) *Socio-cultural integration in mergers and acquisitions: The Nordic approach*. London, Palgrave Pivot Series.
- Koistinen, K., Teerikangas, S. Mikkilä, M., & Linnanen, L. (2018). Agent based change in facilitating sustainability transitions – a literature review and a call for action. In Dhiman, S. & Marques, J. (eds.) *Springer Handbook of Engaged Sustainability*, doi:10.1007/978-3-319-53121-2_31-1

Forthcoming, accepted for publication

- Junni, P. & Teerikangas, S. (2019, in press). Mergers and Acquisitions. In Dess, G. & Lee, S. (Eds.). *Oxford Encyclopedia of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teerikangas, S. (2019, in press). Middle managers in mergers and acquisitions: Agents and recipients of change. In Zander, L. (Ed.). *Research Handbook of Global Leadership: Making a difference*. London, UK: Edgar Elgar Publishing.
- Teerikangas, S., Turunen, M., & Välikangas, L. (2019, in press). Engagement as intuiting in practice. In Sinclair, M. (Ed.), *Handbook of Intuition in Practice*. London, UK: Edgar Elgar Publishing.

Conference papers

- Birollo, G. – Rouleau, L. – Teerikangas, S. (2018). Middle managers’ interactions at the heart of strategy adaptation in cross-border acquisitions. *Paper presented at the Strategy as Practice Division, Academy of Management conference*, Chicago, Illinois, USA. August 8-11, 2018.
- Brandt, T. – Laiho, M. – Uusi-Kakkuri, P. (2018). HR-issues of growth entrepreneurs in Finland – Recruiting and retaining talents. *Proceedings of the*

14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship European ECIE, Aveiro, Portugal. September 20-21, 2018.

- Koistinen, K., Teerikangas, S., Mikkilä, M., and Linnanen, L. (2018). Active agents of sustainability transitions – A life course approach. *13th Corporate Responsibility Research Conference*, Leeds, UK. September 11-12, 2018.
- Laurila, Juha (2018). The Interplay of Actors in the Emergence of Innovative Actions: A Comparative Micro-Historical Study. *Paper presented at the conference 78th Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, Illinois, USA. August 12-14, 2018.
- Ryömä, Arto (2018). When individual heroism resembles collective post-heroism. *Paper presented in the conference 78th Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, Illinois, USA. August 10-14, 2018.
- Satama, Suvi (2018). Writing differently by experiencing ‘aesthetic episodes’ as a researcher – vulnerable insights from the field. *Paper presented at EURAM (European Academy of Management) Conference*, Reykjavik, Iceland. June 19-22, 2018.
- Siltaloppi, J. – Laurila, J. – Artto, K. (2018). In the Service of a Higher Good: Resilience among Academic Professionals under Managerial Control. *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Chicago, Illinois, USA. August 12-14, 2018.
- Teerikangas, S. – Onkila, T. – Koistinen, K. – Mäkelä, M. (2018). Agency in sustainability transitions – A closer look at management and CSR literatures. *Paper presented at the Annual Corporate Responsibility Research Conference*, Leeds, UK. September 10-12, 2018.
- Vähämäki, Maija – Saru, Essi (2018). Doctoral supervision as academic practice and leader-member relationship. A critical approach to the power relations in academic learning. *In the proceedings of the 13th International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC)* Liverpool, UK. April 25-27, 2018.
- Vähätalo, M. – Kallio, T. J. – Laiho, M. – Suomi, K. – Tevameri, T. (2018). Institutional logics and efficiency pressures in public organizations: what about the healthcare sector? *Paper presented at the 25th Annual EurOMA Conference*, Budapest, Hungary, June 24-26, 2018.

Conference abstracts and presentations

- Laiho, M.; Ryömä, A.; Teerikangas, S.; Gerardos, G. & Satama, S. (2018) Kollegiuus työyhteisön voimavarana – Literature review. Työelämän tutkimuspäivät, November 1-2, 2018, Tampereen yliopisto, Tampere, Finland.
- Ryömä, Arto: (2018). ”Mestarijoukkueella on aina paras materiaali”: Field study about the materialistics of leadership in the context of ice-hockey. Conference



presentation. Työelämän tutkimuspäivät, November 1-2, 2018, Tampereen yliopisto, Tampere, Finland.

Articles in periodicals, business reviews or newspapers

- Expert address, Maija Vähämäki, in trade paper of Mandatum Life, November 2018. *Do hierarchyless organizations really exist?*
- Interview of Anni Paalumäki about co-working spaces. Sanomalehti Kaleva 7.9.2018.
- Interview of Anni Paalumäki about workplace frustration. Tietoa! magazine 5.10.2018
- Teerikangas, S. (2018). Uusi tutkimushanke haastaa perinteiset työelämän johtamismallit. In Aamuset., 02/2018:
<https://www.aamuset.fi/teemat/3829017/Uusi+tutkimushanke+haastaa+perinteiset+tyoelaman+johtamismallit>
- Teerikangas, S. (2018). Puutteet Patrian prosessissa ovat huolenaihe. Interviewed by Lännen media, 02/2018: <https://www.aamulehti.fi/a/200765184>
- Teerikangas, S. (2018). Onnistuneessa yritysostossa huomioidaan ihmiset. Interviewed in Leadership Finland, Spring/2018:
<https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/onnistuneessa+yritysostossa+huomioidaan+ihmiset/>
- Teerikangas, S. (2018). Strategiatyötä jatkuvassa muutoksessa. Interviewed by Y-lehti, 09/2018: <https://www.y-lehti.fi/lehdet/2018/10/#p=42>
- Teerikangas, S. (2018). Change is a possibility. Interviewed in University of Turku Life and Science magazine, 11/2018:
https://issuu.com/turun_yliopisto/docs/utu-life-and-science-2018?e=4655029/65627783

Research reports

- Vähätalo, M. & Laiho, M. (2018) Asiantuntijoiden rekrytointi ja organisaatioon sitouttaminen. Teoksessa ”Asiantuntijoiden johtaminen – Tietoa ja taktiikkaa” Asiantuntijatalouden kehittämisohjelma (ASKO) -hankkeen EAKR-julkaisu, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Blog writings

- Honkasalo, E. (2018). We have a dream – Turun kauppakorkeakoulun vastuullisuusverkosto. M&O blog, 12/2018.
- Ryömä, A. Väärin voitettu – digitaalisen ajan mahdottomuus? In Value from Sports project’s internet pages 9.2.2018.

- Ryömä, A. Miten luodaan yhteistyön työyhteisöjä? – Four-part blog series about creating community spirit. Blog series on the website of M&O 22.-25.10.2018.
- Teerikangas, S. (2018). Jatkuva muutos – kaaoksesta kukoistukseen? Continuous change – from chaos to thriving? University of Turku blog series. May 2018. <https://blogit.utu.fi/utu/2018/05/25/jatkuva-muutos-kaaoksesta-kukoistukseen/>
- Teerikangas, S. (2018). Part of the Economics Jury (Talousraati) of Turun Sanomat, monthly posts in winter, spring and fall 2018.

Videos

- Kurten, S. & Teerikangas, S. (2018). Post-acquisition integration – The people side of change. Podcast series by HRM Partners, <https://dreambroker.com/channel/icydpcq/#/>
- Teerikangas, S. (2018). Johtaminen, muutos ja me - Management, change and us. Professor inaugural podcast, University of Turku podcast series. <https://soundcloud.com/turun-yliopisto/satu-teerikangas-johtaminen-muutos-ja-me>
- Teerikangas, S. (2018). Muutosjohtaminen ja julkisen palveluntuotannon murros. Youtube video for the LupaAuttaa-project, 12/2018; <https://www.youtube.com/watch?v=WFGLYc0YfD>

Attending conferences, seminars, or workshops

Attending scientific conferences, seminars or work-shops regularly is part of the scientific work of faculty members. In 2018, the members of Management and Organization attended, reviewed, or took part in organizing following conferences around the world:

- Academy of Management Annual Meeting Conference, Chicago, Illinois, USA, 10.-14.8.2018 (conference papers).
- Academy of Management Annual Meeting Conference, Advancing Leadership Research' meeting, Durham University. Chicago, Illinois, USA, 10.-14.8.2018.
- European Group of Organization Studies Annual Conference, Track chair 'Managing Mergers and Acquisitions'. Tallinn, Estonia 5-7.7.2018.
- EURAM (European Academy of Management) Conference, Reykjavik, Iceland, 19.-22.6.2018 (conference paper).
- Corporate Responsibility Research Conference, Track chair 'Sustainability Change Agency'. Leeds, UK, 10.-12.9.2018 (conference paper).
- International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), Liverpool, UK, 25.-27.4-2018 (conference paper).



- Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, Tampere, Finland, 1-2.11.2018.

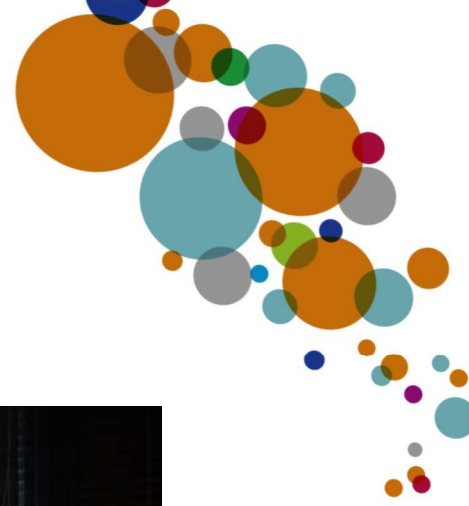
Reviewing

The members of Management and Organization have been acting as reviewers **for the following scientific journals:**

- Academy of Management Journal
- Culture and Organization
- Journal of Finnish Studies
- Career Development International
- Employee Relations
- Journal of Vocational Behavior
- Personnel psychology
- International Journal of Selection and Assessment
- Current Psychology
- Human Organization
- Long Range Planning
- Journal of Management Studies
- International Business Review
- European Management Journal
- Strategic Organization
- British Journal of Management
- Human Resource Management
- Nordic Journal of Working Life Studies
- Työelämän Tutkimus

Reviewing for conferences

- Organizational Learning, Knowledge and Capabilities 2018
- European Academy of Management 2018
- Academy of Management 2018
- European Group of Organization Studies 2018
- WORK 2018



Memberships of Editorial Review Boards

- The Scandinavian Journal of Management
- Journal of Management Studies
- International Journal of Cross-Cultural Management



External funding for research projects

To complement the funding from the University of Turku, Management and Organization has applied for complementary funding for research from several sources. Positive funding decisions have been received for the following projects in 2018:

- The Strategic Research Council (SRC) of the Academy of Finland has decided to fund the CICAT2025-project “Circular Economy Catalysts: From Innovation to Business Ecosystems” from the SRC program titled “Keys to Sustainable Growth” 2019-2021. The University of Turku work package is led by M&O Professor Satu Teerikangas and takes as its focus Agency in Circular Economy Ecosystems, in cooperation with Jyväskylä University,
- U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences has granted research funding for 2019-2021 for the research project of ‘The Role of New Leaders’ Self-Regulation in Identity Development’, led by Dr. Markku Jokisaari.
- The Finnish work environment fund has granted research funding for 2018-2019 (150,000€) for the TYÖ2 research project focusing on collegueship, led by Professor Satu Teerikangas together with post-doctoral researchers Arto Ryömä, Maarit Laiho and Suvi Satama. See in media: <https://www.aamuset.fi/teemat/3829017/Uusi+tutkimushanke+haastaa+perinteiset+tyoelaman+johtamismallit>

- Turku City Research Programme (Turun kaupunkitutkimusohjelma) has granted research funding for 2018-2019 (125,000€) for the research project focusing on Strategic development of cities via the interplay of competitive and interactional logics. The project is conducted together with Aalto University, Professor Raine Mäntysalo's team in Strategic Urban Planning, and involves Professor Satu Teerikangas and post-doctoral researchers Helka Kalliomäki and Antero Hirvensalo from University of Turku.
 - See in media: <https://kuntalehti.fi/uutiset/opetus-ja-kulttuuri/turku-jakoi-rahoituksia-kaupunkitutkimukseen/>
- The Finnish Foundation for Economic Education granted a research grant for research on identity change dynamics (Flexible use of comparative referents in the construction of organizational identity: A socio-temporal perspective) led by Professor Juha Laurila & University lecturer Anni Paalumäki.
- The Finnish work environment fund has granted research funding 2018-2019 for the research project of 'Overlooked pathways for leadership wisdom: Exploring leadership as a relational activity in team sports context' led by Dr. Arto Ryömä.
- The Finnish Foundation for Economic Education has granted a post-doctoral research grant for Suvi Satama for 2018-2019

Cooperation in research and teaching with other organizations

Cooperation in teaching and research has been made with other universities and institutions in Finland and abroad. Here is a list of partners with whom we have had cooperation in 2018:

National partner universities include:

- Aalto University
- Åbo Akademi
- Hanken Swedish School of Economics
- Lappeenranta University of Technology
- Jyväskylä University
- University of Helsinki
- Finnish Institute of Occupational Health
- Research Institute of the Finnish Economy ETLA
- Turku University of Applied Sciences

International partner universities include:

- Copenhagen Business School
- Danish Technical University
- University of Toulouse I
- EDHEC Business School, France
- University of Laval
- BI Norwegian Business School
- University of Essex
- Lancaster University
- University College London
- HEC Business School Montreal
- Université de Québec Laval
- Leuphana University
- Durham University, UK
- Universidad Adolfo Ibanez





Interaction with the scientific community and the society

Faculty members in Management and Organization engage also in interaction with the wider scientific community in forms of researcher and teacher visits and international collaboration of many forms. Interaction and cooperation with enterprises and other organizations has been conducted both in research and in teaching.

International researcher and teacher visits

International visits to other universities in 2018:

- University College London (03/2018) for teaching and research
- University of Toulouse (12/2018) for Habilitation process
- University of Uppsala for PhD Defense (06/2018)

Visitors to Turku School of Economics

- JOY
 - Pauli Aalto-Setälä, CEO, Aller Media and Professor of Practice, University of Turku
- JOS1 Advanced Organizational Behavior (Spring 2018)
 - Terhi Mäkinen, Senior change management consultant, Accenture, 04/2018
- JOS4 Managing Change (Fall 2018)

- Dr. Sari Kola Nyström, on the experience of managing change in larger corporations, 11/2018
- JO2 Henkilöstöjohtaminen (Spring 2018)
 - Human Resource Manager Sinikka Valtonen, Turun kaupunki
 - Senior HR Manager Terttu Sjelvgren ja Senior HR Specialist Heidi Hietala, Fujitsu Finland
 - Manager, Learning & Development Maria Purokoski-Vainio, KONE, HR Center of Expertise, Finland & Baltics.
 - KTT, docent Visa Huuskonen, Leaderment Oy
- JO3 Toimijat muuttuvassa organisaatiossa (Fall 2018)
 - Esa Rautalinko, CEO, Örum Oy Ab, on leading and managing change course assignment partners and guest speakers:
 - Tero Salminen, CEO, Co-founder at Efima Oy, commenting the course assignment results (one visit)
 - Sari Aapola, CMO at Efima Oy, presentation of the company and related course assignment; commenting the course assignment results, (two visits)
 - Riku Huikuri, Chief People Officer at Efima Oy, presentation of the company and related course assignment, commenting the course assignment results (two visits)
- JO4 Strateginen johtaminen (Spring 2018)
 - Markus Heimonen, Strategy consultant, Accenture, on strategy consulting
- JO5 Esimiestyö ja vuorovaikutustaidot (Spring 2018)
 - KTT, docent, Paula Kirjavainen

Memberships in scientific committees, boards or working groups

- Member of Professors' Network, Personnel, 2018 (previously: Romana Management)
- Member of the board of directors, Faros Kustannus Oy
- Board member, Turku 2029 Foundation.
- Deputy Member, Turku University Collegium.

Collaboration with other universities

Acting as opponents and jury members

- Professor Juha Laurila was the opponent for doctoral student Jere Lehtinen at Aalto University School of Science.



- Professor Satu Teerikangas was Jury chair, Habilitation a Diriger des Recherches, Associate Professor Audrey Rouzies, Toulouse School of Management, University of Toulouse I (12/2018)
- Professor Satu Teerikangas was Jury chair, PhD Defense, Michael Grant, Uppsala University (6/2018)

Docent Positions

- Professor Satu Teerikangas appointed Honorary Professor, Bartlett School of Construction and Project Management, University College London, from July 2018
- Professor Satu Teerikangas holds a docent position (Honorary Associate Professor in Management) at The Bartlett Faculty of the Built Environment, University College London (UCL, the UK), until June 2018

External valuations

- An external evaluator of altogether sixteen applicants for the Professorship of Management and Organization (both Associate and full Professorship levels) at the University of Tampere

Participation in the administration of University of Turku

Faculty members of Management and Organization have also participated in the administration of the university, as follows:

Professor Juha Laurila and University research fellow Markku Jokisaari have been members of the Committee for Research respectively since August 2017 and November 2018.

Maija Vähämäki has been a member of the Human Resources Development Working group and Pedagogical working group of the University of Turku.

Professor Satu Teerikangas holds positions of trust in Turku School of Economics as a chair of Responsible Business research & teaching network. She chairs the steering committee for the BSc and MSc programs in International Management and Entrepreneurship. She is a member of the advisory boards of Executive Education and Disruption Laboratory. Professor Teerikangas is also a member of PhD committee and Teaching development committee.

In the University of Turku, Professor Teerikangas is a member of the advisory board of interdisciplinary Sustainable Education Program. She is also a member of the advisory board of Sustainable Development.

Interaction with the society

Our cooperation partners are not limited to universities and research organizations as we have versatile collaboration also with other organizations in the society. The faculty members of Management and Organization have been invited to share their knowledge with the wider society outside the university, for example as

- Näkökulmia yritys vastuusta - paneeli, Turun yliopiston ylioppilaskunta, 23.10.2018. Teerikangas, S. (2018). Maailmaa muuttava toimijuus.
- Top Management Forum. 7.2.2018. Heinonen, U. – Teerikangas, S. Tulevaisuuden johtamisen teesit.
- Presentation held to the Finnish Venture Capital Association 03.10.2018. Teerikangas, S. (2018). Hiljaiset voimat yritysostojen onnistumisen kulmakivinä.
- Presentation held to the Director's Institute Finland, 13.12.2018. Teerikangas, S. (2018). Hiljaiset voimat yritysostoissa. <https://dif.fi/ajankohtaista/ihmiset-ratkaisevat-yritysoston-onnistumisen-silti-heidat-yleensa-unohdetaan/>
- Presentation held at TSE Development Day, 8/2018. Honkasalo, E. (2018). Turku School of Economics: Mindfulness - a place of peace or yet another hype?
- Seminar held 7.11.2018 with Henry ry. Ihalainen, O. – Teerikangas, S. (2018). Muutoksen puuttuvat palat: esimiehen ja HR:n mahdollisuus. <https://www.henry.fi/tapahtumat/tulevat-tapahtumat/muutoksen-puuttuvat-palat-esimiehen-hrn-mahdollisuus.html>
- Seminar 18.04.2018 held with Henry ry. Ihalainen, O. – Poikkijoki, SA. – Teerikangas, S. (2018). Tiesitkö tämän muutoksesta? HR:n vakava paikka. <https://www.henry.fi/tapahtumat/tulevat-tapahtumat/tiesitko-taman-muutoksesta-hrn-vakava-paikka.html>
- Turun yliopisto, 14.2.2018. Teerikangas, S. Professuuriluento: Muutos, johtaminen ja me.
- Paneelin jäsen, 10.12.2018 lastensuojelun innovatiivisen johtamisen yhteiskehittämispäivästä, Logomo, Turku. Teerikangas, S. (2018).
- “Changing automated work and its management”, presentation of research results of the Swipe-project for the local social partner organizations of South-West Finland. 29.8.2018.

