



Turun yliopisto
University of Turku

TSE Management and Organisation 2017

Annual Report

Turku School of Economics



Turun yliopisto
University of Turku

TSE MANAGEMENT AND ORGANIZATION

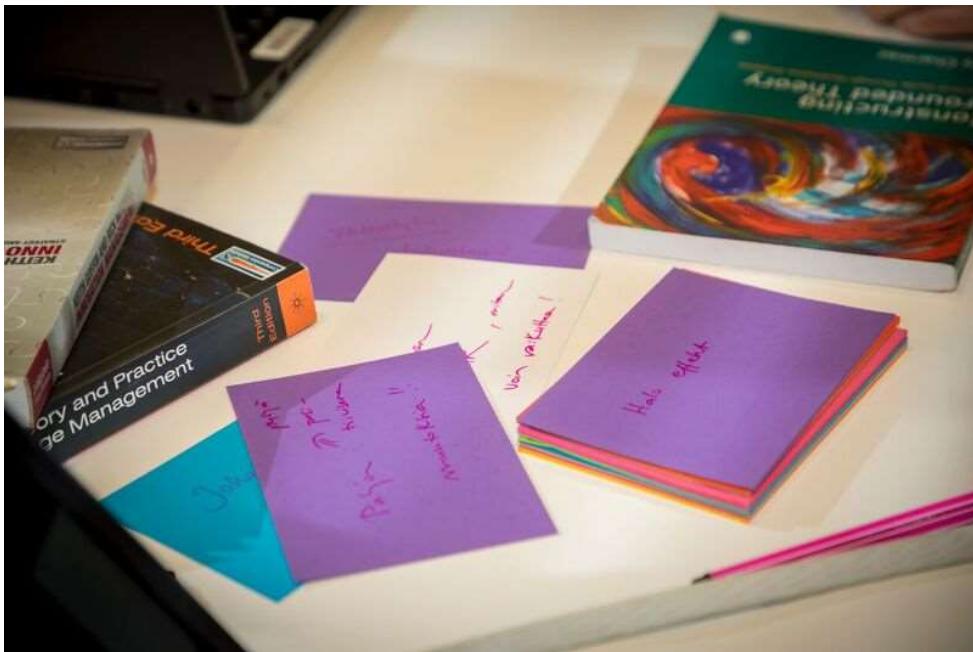
Annual report 2017



Turku School of Economics



Turun kaupakorkeakoulu • Turku School of Economics

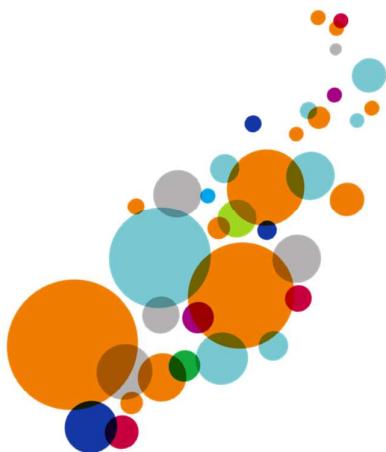


CONTACT

**University of Turku
Turku School of Economics
Management and Organization**

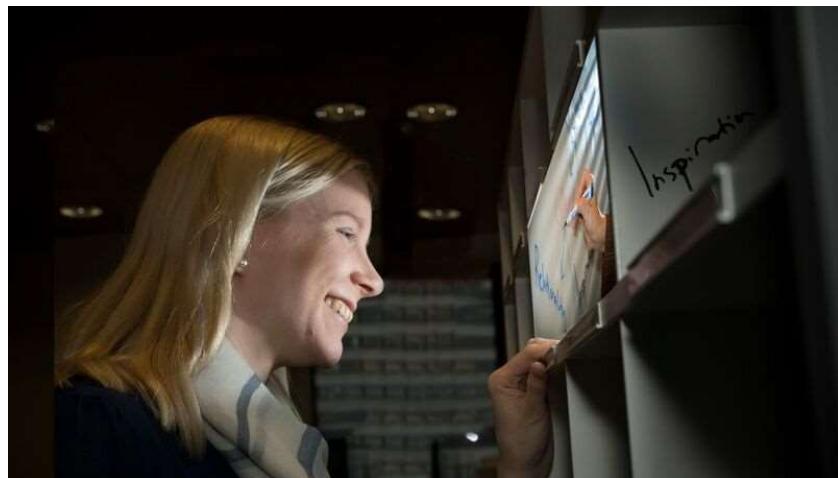
Professor Satu Teerikangas p. +358 40 706 5985

Professor Juha Laurila p. +358 50 529 6730



Contents

REVIEW OF THE YEAR 2017.....	5
Members of the faculty in Management and Organization.....	6
TEACHING.....	11
Courses in Master's and Bachelor's level.....	11
Master's and Bachelor's theses.....	12
Teaching outside the curriculum of University of Turku	25
RESEARCH ACTIVITIES.....	26
Research projects.....	26
PhD Dissertations	30
Publications	31
External funding for research projects.....	36
Cooperation in research and teaching with other organizations.....	36
INTERACTION WITH THE SCIENTIFIC COMMUNITY AND THE SOCIETY	38

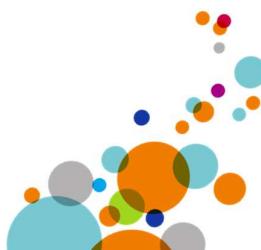


List of figures

Figure 1 Examples of research topics	26
--	----

List of tables

Table 1 Bachelor's thesis accepted in 2017	25
--	----



Review of the year 2017

2017 was an active year for Management & Organization. In many ways, we kick started and initiated a phase of renewal! In spring 2017, the faculty members worked together on setting the faculty's mission, vision and values statements. We considered who we are, and set our **mission** as follows:

- We conduct internationally recognized research that bears practical impact and relevance.
- Our teaching encourages students to act responsibly and critically, as they make a meaningful difference in workplaces and the society at large.
- We are an active, easily approachable community for whom wellbeing matters.

Looking toward the future, we set our **vision 2025** as follows:

- Significant, contemporary management phenomena at the core of our work
- Open-minded influencer that is recognized in its fields of expertise
- Inspiring and continuously renewing learning community
- Educating future path-makers
- Inspiring and energising research community
- Together we are more: students – faculty - stakeholders

We discussed our **values** at length and agreed on the following together:

- Responsibly goal-directed
- A community based on respect, trust, fairness
- Cheerful and creative
- Discussive
- Down-to-earth

February marked a visit to HEC Montreal, whilst May-Spring heralded visits from international colleagues from University College London and University of Laval in Quebec, Montreal, followed up by a visit from the University of Leuphana in October. In the fall term, our monthly research seminar series was initiated. A number of positive research funding decisions were received for 2018, be it for post-doctoral researchers Arto Ryömä, Suvi Satama or Marja Turunen, or for research projects. A lot of exciting opportunities ahead!

In fall, we started the BSc program International Management and Entrepreneurship, welcoming 60 students in a conjoint program hosted by management, international business and entrepreneurship at TSE. In terms of degree completion, we warmly congratulate the 17 Master's students and the 7 Bachelor students who completed their theses. A heartfelt congratulation to our PhD 2017, Suvi Satama, who defended her doctoral dissertation in May 2017 with excellence.

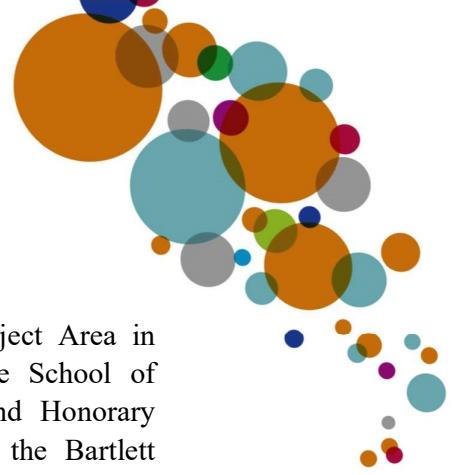
It is time to warmly thank our students, faculty and stakeholders for their engagement, hard work, and cooperation this year! We look forward to the forthcoming year! Let's continue making M&O great!

With inspiration!

Satu Teerikangas, Professor and Head of Subject Area, Management and Organization

Ps. Check out our facebook pages titled 'TSE Management and Organization', or follow us on Twitter, e.g. @AnniPaalumäki, @ArtoRyoma, @SatamaSuvi, @SatuTeerikangas.

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 Senior Lecturer in Management at the Bartlett Faculty of the Built Environment, University College London. Her research centres 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 centre 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.

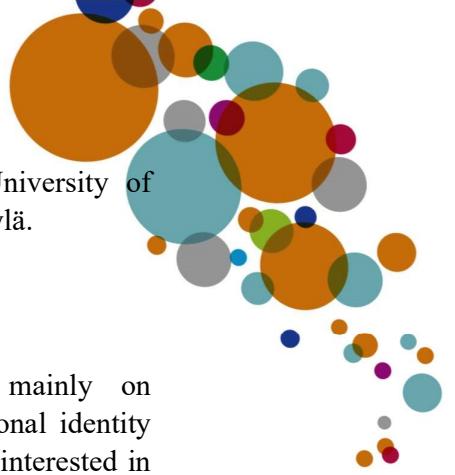
During his academic career Professor Laurila has held several positions of trust. In Turku School of Economics he headed the Department of Management between 2008 and 2012. In addition to other less significant posts he was the member of the board of the same school between 2010 and 2013 and member of 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 (Post-Doctoral Researcher)



Maarit holds a doctoral degree in Management and Organization. She works as a Post-doctoral 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 organizational climate, active colleagueship, leadership development, formal mentoring and work engagement. 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)

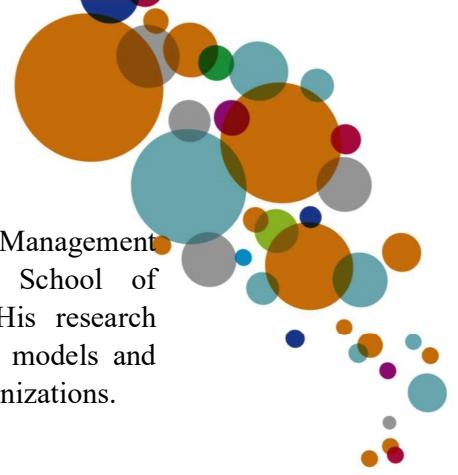


I am a post-doctoral researcher in the Department of Management and Entrepreneurship at Turku School of Economics, University of Turku (Finland). I defended my PhD thesis about professional dancers' embodied agency in May 2017. I am currently working on my post-doc project 'Ethnographic Touches Beyond 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.

Marja Turunen (Postdoctoral Researcher)



Marja holds a Doctor of Science in Technology from Aalto University in the research field of organization behavior and strategy, MBA Aalto and University of Washington on leadership, and MA in Psychology. She is a Postdoctoral Researcher in the Department of Management and Entrepreneurship at the Turku School of Economics, University of Turku and a Visiting Postdoctoral Researcher at Aalto School of Science, Aalto University. Her current interests revolve around organizational consciousness and digitalization, sustainability and storytelling approach. Her PhD dissertation from Aalto University proposed a new approach in management and was entitled as 'Towards a Consciousness-based View of Organizing'. She has lectured and given workshops in PhD, MSc, BSc and Executive level in several universities such as at Stanford University on Collective Intelligence, at Aalto on International Economics and Strategy, Human Resource Development. She has executive level managerial experience in a large public company in a traditional industry, in global digital business and designing services among others. Her research has been published in journals such as in Innovation: Organization and Management, Academy of Management, Strategic Management Society and EGOS. She is active in international research community.



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.

Laura Toivo



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.

Riikka Franzén



Riikka worked as a doctoral student in Management and Organization for the fall 2017. Riikka is preparing her doctor's theses in entrepreneurship about construction of opportunities among female entrepreneurs. Her research interests cover women's entrepreneurship, opportunity creation, and social capital.

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 **Organisaatiokäytäytyminen ja johtajuus** (Organizational Behavior and Leadership), 6 ECTS
- JO2 **Henkilöstöjohtaminen** (Human Resource Management), 6 ECTS
- JO3 **Toimijat muuttuvassa organisaatiossa** (Actors in a Changing Organization), 6 ECTS
- JO4 **Organisaatio ja toimintaympäristö** (Organizations in their Environments), 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
- JO14/TM4 **Geographies of Firms and Industries**, 6 ECTS
- JOK **Kandidaatintutkielma** (Bachelor's Thesis), 10 ECTS
- MENY2 **Tieteenfilosofia ja tieteellinen tutkimusprosessi** (Philosophy of Science and the Scientific Research), 4 ECTS
- JOM1, JOM2, 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 Organizations in their Environments, 6 ECTS
- JOS3 International Human Resource Management, 6 ECTS
- JOS4/KVS18 International Comparative Management, 6 ECTS
- JOS6/TMS2 Global Responsible Business, 6 ECTS



Master's and Bachelor's theses

A total of 17 Master's theses and 7 Bachelor's theses were accepted in 2017. The abstracts of the Master's Theses, and the titles of the Bachelor's theses are provided below.



Master's thesis accepted in 2017

Ekhholm, Henrika: Organisational Change Experienced by HR Professionals: Case Nordea

During the past decades, human resources managers have recognised the need for change, and the transition within the HR function combined with today's highly competitive and rapidly changing business environment has led to changes in roles and responsibilities, as well as expectations and the positioning of HR professionals today.

Although HR professionals most often see the concept of the change in HR as logical, many are discovering the difficulties associated to implementing extensive changes. However, the irony is that there is a demanding need for change management expertise from HR to support change in the business. Although HR professionals may often have experience in implementing change in the business, change can be just as challenging when it is targeted at the HR professionals themselves.

In this study, HR professionals' personal experiences are explored, shedding light on the factors that affect a change initiative in an HR department. The overall goal is to explore HR professionals as change targets and initiators taking into account how previous experiences with change might affect reactions and sensemaking towards change in the future.

To ensure an understanding of the experiences related to the organisational change in question in this study, the research method used is a qualitative case study. The empiric study consists of seven semi-structured themed interviews with HR professionals from various teams and roles within the department.

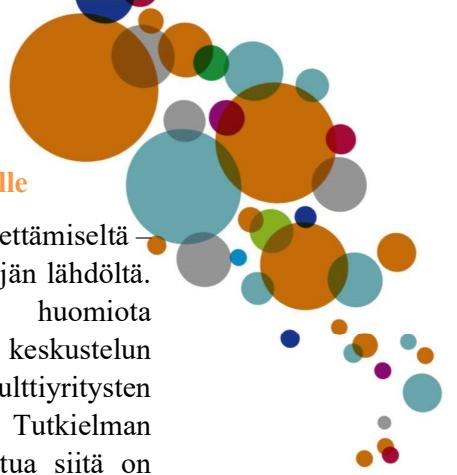
The research findings imply that in some cases too much is relied on the fact that HR professionals manage with less change management, because they should be professionals in change. In other words, change targeted at HR professionals themselves is no different from any other group of professionals. However, the results also indicate that previous experience with change can ease the change in the future, enhancing sensemaking of the change.

Hiltunen, Sivi: Yrityksen yhteiskuntavastuu toteutuminen henkilöstön näkökulmasta: Yhteiskuntavastuu työntekijöiden kokemana

Yhteiskuntavastuu (engl. corporate social responsibility) on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi viimeisten parin vuosikymmenen aikana ja se on olennainen osa yritysten liiketoimintaa. Yhteiskuntavastuuta on tutkittu paljon, mutta työntekijöiden näkökulma aiheeseen on saanut vähemmän huomiota. Ammattitaitoiset työntekijät ovat olennainen osa yritysten liiketoiminnan menestymisessä ja yhteiskuntavastusta on tullut tärkeä kilpailutekijä sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa että nykyisten työntekijöiden pitämisessä. Yhteiskunnassa vastuullisena toimijana näyttäätyvän yrityksen työntekijät voivat kuitenkin olla usein tietämättömiä yrityksen vastuullisesta liiketoiminnasta. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa siitä, miten työntekijät ymmärtävät yritysten yhteiskuntavastuun ja miten se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Lisäksi työntekijöiden näkökulmaa verrataan heidän työnantajayrityksensä näkökulmaan, jotta nähtäisiin toteutetaanko yhteiskuntavastuu koko organisaation tasolla niin kuin yritykset antavat ymmärtää.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin. Tutkimukseen osallistui kaksi suomalaista yritystä, jotka ovat tunnettuja vastuullisesta liiketoiminnastaan. molemmista yrityksistä haastateltiin sekä johtajaa, jonka toimenkuvaan kuului yrityksen yhteiskuntasuheteiden hoitaminen, että kolmea työntekijää. Työntekijähaastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään niitä tekijöitä, joiden kautta yhteiskuntavastuu välillisesti vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, etenkin sitoutumiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ruohojuuritason työntekijöiden suhtautuminen yritysten yhteiskuntavastuuseen vaihtelee laajasti eikä heitä voi luokitella yhteen, samaan ryhmään. Yrityksen vastuullinen liiketoiminta vaikuttaa sellaisen työntekijän sitoutumiseen, jolle yrityksen arvot ja vastuullisuus ovat tärkeässä asemassa. Tämä työntekijä ymmärtää yhteiskuntavastuuun laajana ilmiönä. Näyttäisi myös siltä, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa eniten sosiaalisen vastuun rikkominen, sillä se koetaan henkilökohtaisimmin. Osa työntekijöistä kokee yrityksen yhteiskuntavastuuun etäisenä asiana, josta päättää yrityksen ylin johto ja työntekijöiden rooli on vastuullisuuden toteuttaja. Tutkimustulosten perusteella yhteiskuntavastuu vaikuttaa sitoutumiseen välillisesti organisatorisen ylpeyden tunteen, organisaatioon samaistumisen ja organisatorisen luottamuksen kautta.



Härjämäki, Tiina: Työnantajabräändin luominen ja sen hyödyt yritykselle

Yksikään työntekijä ei tänä päivänä ole turvassa työpaikan yhtäkkiseltä menettämiseltä – eikä yksikään yritys ole turvassa arvokkaan ja kalliisti koulutetun työntekijän lähdöltä. Tämän vuoksi yritykset kiinnittävät yhä enenevässä määrin huomiota työnantajabräändinsä kehittämiseen. Työnantajabräändin käsite nousi keskustelun kotheeksi 1990-luvun puolivälissä erilaisissa konferensseissa sekä konsulttiyritysten toimesta ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut näihin päiviin saakka. Tutkielman tarkoituksesta on tarkastella, miten työnantajabräändi luodaan ja mitä etua siitä on yritykselle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu laajasti aihealueen akateemiseen kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa tutustuttiin ensin työnantajabräändiin käsitleenä ja pyrittiin erottamaan se muista lähellä olevista käsitleistä.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen kuvaileva tutkimus, ja sen tarkoituksesta on pyrkiä kuvailemaan, miten kohdeyritys on luonut työnantajabräändin ja mitä hyötyä siitä on ollut. Tutkimusta varten haastateltiin neljää henkilöä kohdeyrityksen konsernin sisältä, eri liiketoimintayksiköistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tutkimuksen analysointimetodiksi valittiin teemoittelu, jossa tutkija haastattelujen ja teoreettisen viitekehyn pohjalta ottaa yhden teema-alueen kerrallaan käsiteltäväksi ja pohtii, mitkä näkökohtat ovat relevantteja tapausten luokittelemiseksi. Työnantajabräändiä tutkivat tieteellisesti ensimmäisinä Simon Barrow ja Richard Mosley (1996) teoksessaan *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Työnantajabräändin muodostumista kohdeyrityksessä käytettiin läpi kyseisten tutkijoiden esittämään teoriaan perustuen ja haastatteluaineisto teemoiteltiin laajaan ja lokaaliin mittakaavaan. Laajan mittakaavan mukaan tärkeitä työnantajabräändin muodostumiseen liittyviä tekijöitä olivat ulkoinen maine, sisäinen viestintä, johtamiskulttuuri sekä arvot ja vastuullisuus. Lokaalissa mittakaavassa tärkeiksi nousivat rekrytointi ja perhdyttäminen, oppiminen ja kehittyminen, palkitseminen ja tunnustus sekä työympäristö.

Työnantajabräändin luomisesta on positiivisia seurauksia yritykselle, kunhan se luodaan huolella. Työnantajabräändäys tuntuu olevan tämän hetken trendisana ja moni yritys joutuu osaajista taistellessaan tuomaan esiin entistä painokkaammin, miksi yritys olisi paras työpaikka. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä työnantajabräändin katsottiin olevan yksi yritysbrändin ilmentymä. Tutkimustulosten perusteella hyvästä työnantajabräändistä on yritykselle selkeitä hyötyjä, joita ovat mm. työntekijöiden tyytyväisyys, ylpeys yrityksestä, sitoutuminen yritykseen, rekrytoinnin apu ja sitä kautta alemmat kustannukset.

Junttila, Juha: Empowering employee innovation: a closer look at employees' perceptions

Empowering employee innovation is on a focal point in today's competitive business environment, as companies must be able to harness the creative equity of all of their organizational members in order to outperform competitors and increase market share. The existing literature argues that empowerment has a positive effect on employee innovation, yet it does not comprehensively explain how and why it is so. Due to these reasons this paper confronts the vaguely defined concept of empowerment by examining

the theory via qualitative means in a manner of giving voice to the employees regarding their perceptions of empowerment and its relation to innovation.

This study was carried out as an interpretive qualitative research to bring contrast to the previous empowerment studies that have been done quantitatively. The material was gathered by interviewing seven highly educated professionals who held no prior management experience by using semi-structured interview-method. The analysis method used was content analysis. The transcriptions were ultimately coded into aggregate dimensions that merged the acquired data and existing literature into insights, which both complement and challenge the existing empowerment theory.

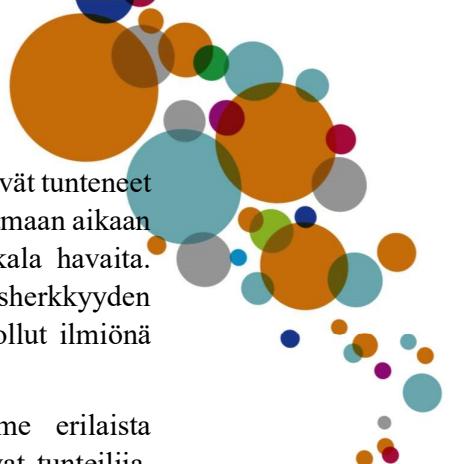
The results indicate that employees perceive the feeling of empowerment to be something intangible that variates continuously in time, and it can take variating influence from the surrounding work-environment depending of the individual employee. To manage empowerment structural- and psychological empowerment should be treated as interrelated constructs, where an empowering action eventually leads to various positive consequences via affecting employees' four cognitions of psychological empowerment. In-depth information was acquired from antecedents of empowerment such as trust, empowering leadership, job characteristics and rewards. Further, the cognitions of self-determination and competence were identified to be most directly related to employee innovation. Thus, to enhance employee innovation via empowerment in a more direct way instead of focusing on actions that stimulate all of the four cognitions, the aim should be in key antecedents such as stimulating job characteristics and enabling immediate supervisor.

Overall the employees' perceptions emphasize that empowerment is not as black and white concept as literature makes it seem. To empower employee innovation an organization should aim the attention at the particular anteceding factors that are firmly knit to both employees' everyday work-environment and the process of empowerment. Through these factors employees' cognitions of self-determination and competence should be induced in a manner that they feel to be able to both think and act in a creative manner. The discoveries of this thesis added meaningful insights on top of the existing literature and provided a bridge into empowering employee innovation.

Kalliola, Elisa: Erityisherät yksilöt työelämässä. Esimiesten näkemyksiä erityisherkistä yksilöistä työelämässä.

Erityisherkkyyys on Elaine N. Aronin kehittämä termi ilmiölle, jolla ei ole vielä täysin vakiintunutta termiä suomen kielessä. Erityisherkkyyttä työelämässä ei ole tieteellisesti tutkittu aiemmin ja tämä rajasi tutkimusongelman hyvin. Erityisherkkyyys yhdistettiin kauppatieteisiin monimuotoisuuden johtamisen teorioiden kautta. Enää ei riitä, että kaikkia yksilöitä johdetaan samalla tavalla, vaan erilaisuus työpaikoilla on huomioitava. Erityisherkkyyn ilmiötä tutkittiin työelämässä esimiehen näkökulmasta: Miten erityisherkkyys ilmenee työelämässä esimiehen näkökulmasta?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut mahdollistivat ajatusten, käsitysten ja kokemusten välittämisen monipuolisesti ja rikkaasti. Aineistoa analysoitiin ja teemoiteltiin. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin syvällisemmin ja teemoittelun jälkeen aineisto tyypiteltiin. Aineistossa nousi niin teoriaa tukevia, että teorian kanssa ristiriidassa



olevia yllättäviä tuloksia. Yllättävä seikkana tuli esiin, että esimiehet, jotka eivät tunneet erityisherkkyyttä kovin hyvin, kokivat, että herkkyyttä on helppo havaita. Samaan aikaan esimiehet, joille käsite oli tuttu, kokivat, että herkkyyttä on hyvin hankala havaita. Kaikissa haastatteluissa korostuivat erityisherkkien vahvuudet. Erityisherkkyyden negatiiviset puolet korostuivat aineistossa silloin, kun erityisherkkyyys ei ollut ilmiönä kovin tuttu. Tällä hetkellä herkkyyttä ei juurikaan huomioida työelämässä.

Tyypittelyn tuloksen ja teoriaan yhdistettynä muodostettiin kolme erilaista erityisherkän työntekijätyyppiä. Kolme muodostettua työntekijätyyppiä ovat tunteilija, taiteilijasielu ja tunnollinen perfektionisti. Erityisherkillä voi olla piirteitä kaikista eri työntekijätyyypeistä ja samaan aikaan kaikkien piirteiden ei tarvitse täyttyä. Tunteilija viittaa teoriassa ja aineistossa vahvasti esille nousseeseen erityisherkkien vahvan emotionaalisuuteen, empatiaan, tunneälyyn ja tunteellisuuteen. Taiteilijasielu viittaa esteettiseen älykkyyteen ja luovuuden, herkkyyden ja introverttiyden korostumiseen. Tunnollinen perfektionisti viittaa erityisherkkien hermoston matalaan raja-arvoon, jonka vuoksi yksityiskohtia havaitaan helposti.

Kujala, Linda: Kun robotti muutti työtehtäväni: Motivaation erityispiirteet teollisuuden murroksessa

Robotisaatio on viime vuosina ollut vahvasti esillä niin ihmisten, yrityksien kuin yhteiskunnankin näkökulmista, sillä väitämän mukaan robotit tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan jokaiseen elämän osa-alueeseen. Vaikutuksia työelämään ja työn riittävyyteen ei kuitenkaan vielä täysin tunneta, mutta teollisuus rutinoinomaisine työtehtävineen on jo kovassa murroksessa. Robotisaatiota on tutkittu laadullisesti hyvin vähän ja etenkin työnlukumäärässä olevien työntekijöiden kokemukset ovat jääneet vähälle huomiolle. Tämän tutkielman tavoitteena onkin lisätä tietoa siitä, miten robotisaatio vaikuttaa teollisuustyöntekijöiden työmotivaatioon.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimukseen osallistui suomalainen elintarviketeollisuuden yritys, jonka tuotantoa on robotisoitu 2000-luvun alusta alkaen. Yrityksen tuotantolaitoksella haastateltiin yhteensä kahdeksaa työntekijää kahdesta erilaisesta työnkuvasta. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, miten robotisaatio on vaikuttanut eri tehtävissä olevien teollisuustyöntekijöiden työmotivaatioon etenkin psykologisten perustarpeiden, eli autonomian, pystyvyyden ja kuuluvuuden tunteiden, tyydyttymisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden kokemusta oman työn merkityksellisyystä verrattuna robotin tekemään työhön sekä ymmärrystä yrityksen päämääristä robotisaation aikakaudella.

Tulosten mukaan työntekijöillä on monesti virheellisiä odotuksia ja pelkoja robotteja kohtaan, mikä johtuu puutteellisesta informaatiosta ennen niiden käyttöönottoa. Käyttöönnottoprosessin sujuvuus onkin merkittävässä osassa, kun työntekijä pohtii oman työnsä merkitystä suhteessa robotin työhön. Vaikka yrityksen tavoitteet jäävät työntekijöille usein epäselviksi, ymmärretään alan muutos tehokkuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että robotisaatio vaikuttaa sisäiseen motivaatioon eri tavoin riippuen ympäristön tuesta ja työntekijän aiemmasta työnkuvasta. Esimerkiksi autonomian tunne voi lisääntyä, jos työntekijä on jo ennestään sisältänyt vapautta ja korkeamman ammattitaitotason tehtäviä. Tiukasti määritellyssä

työnkuvassa robotit puolestaan vähentävät mahdollisuksia autonomiaan. Pystyvyyden tunteen kannalta on tärkeää kouluttaa työntekijät uusiin tehtäviin, antaa apua ja tukea uteliaisuutta. Kuuluvuuden tunteeseen vaikuttavat taas olennaisesti, millaisia henkilöstövaikutuksia robotti on ja aiheuttaako robotti eristäytymistä työkavereista. Ympäristön tuki sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttaakin lopulta siihen, muodostuuko työntekijöiden suhde robotteihin positiiviseksi vai negatiiviseksi.

Laakso, Emmi: Töistä kotiin ja kotoa töihin: Perheystävällisen työpaikan jäljillä

Etenkin viime vuosina työn ja perheen yhteensovittamisen aiheet ovat olleet vahvasti esillä niin arkielämän keskusteluissa kuin mediassakin. Eikä ihmekään, sillä työ ja perhe ovat aikuisuuden keskeisimpia elämäalueita ja näiden yhteensovittaminen nykyisessä varsin hektisessä ja alati muuttuvassa työelämässä ei ole aina helppoa.

Työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimuksissa näkökulmana on usein ollut näiden elämäalueiden välinen vuorovaikus sekä perheystävälistien organisaatioiden kulttuurin tai toimintatapojen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. Selittäjiä yritysten perheystävällisydelle organisaation ominaisuuksista tai sen käytännöistä ei ole tutkimuksissa vielä juurikaan tarkasteltu. Tässä tutkielmassa on sen vuoksi haluttu tarkastella ensinnäkin sitä, kuinka perheystävällisinä suomalaiset työpaikat koetaan, ja toiseksi selvittää voidaanko työpaikan perheystävällisyyttä selittää yrityksen ulkoisilla ja sisäisillä ominaisuuksilla ja missä määrin.

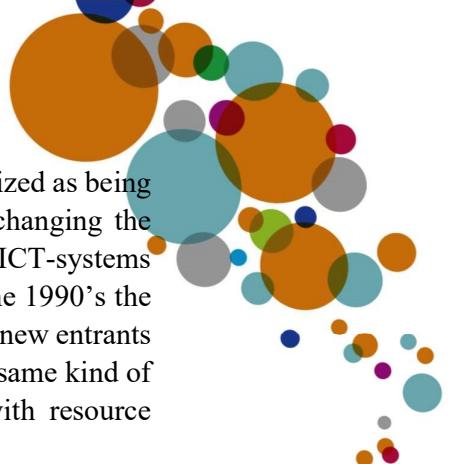
Tutkimuksessa on hyödynnetty Työterveyslaitoksen vuonna 2014 keräämää kyselyaineistoa. Kyselyaineisto käsittää 2407 vastausta ja sen kohdejoukkona on työsuojuhenkilöstö kaikilta suomalaisilta yli 10 henkeä työllistäviltä työpaikoilta. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin aineiston sekundäärianalyysinä. Analyysimenetelminä on käytetty ristiintaulukointia ja muita kuvailevia menetelmiä sekä faktori-, varianssi- ja regressioanalyysiä. Lisäksi tutkimuksessa on luotu myös katsaus avoimiin vastauksiin, joissa työsuojuhenkilöstö on saanut esittää omia kehitysideoitaan työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamiseksi työpaikoilla.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että suomalaiset työpaikat koetaan suhteellisen perheystävällisinä. Vahvimmin työpaikan perheystävällisyyttä selittävät perheen näkeminen työpaikalla voimavarana, työpaikan pieni koko sekä sukupuolten välinen tasa-arvo. Merkitystä oli lisäksi esimiehille annetulla koulutuksella työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä aiheesta ja siihen liittyvistä käytännöistä tiedottamisella työpaikalla. Naisvaltaiset työpaikat, etenkin terveys- ja sosiaalipalveluiden alalla, koettiin aineistossa miesvaltaisia työpaikkoja perheystävällisemmiksi.

Tutkimuksen valossa työpaikkojen kehittäminen yhä perheystävällisemmiksi vaatii työpaikoilta ennen kaikkea asennemuutosta perheystävällisempään suuntaan.

Martimo, Petri: Disruptive Innovation and Maritime Sector: Discovering smart-shipping's potential to disrupt shipping

Disruptive innovation has steadily increased its interest after Clayton Christensen introduced the concept of disruptive technologies in 1995. The concept of replacing learned values with new ones stems from competence theories, dynamic capabilities and resource-based view, thus it is appealing for business managers. The master's thesis



studies a disruptive innovation in the context of shipping, which is hypothesized as being in a verge of change even disruption. Fourth wave of smart-shipping is changing the shipping industry by making the ships more connected through developed ICT-systems following the concepts of internet of things and industry 4.0. thinking. In the 1990's the internet revolutionized the world and many established firms struggled with new entrants with new set of skills and new business models. This thesis emphasizes the same kind of dilemma in which the established shipping firms could be struggling with resource allocation between traditional shipping and smart-shipping.

Qualitative research was conducted by using interview as the method. Analysis was done by using theory guided content analysis methods which aims to develop a solid information integrity from the collected data. Total of seven marine companies and eight interviewees build the empirical data, all the companies having operations in the Baltic Sea area. Target companies were mostly small and middle-sized shipping companies who felt being innovative and rapid when encountering changes. In overall, all target companies were identified as opportunity- seekers with strong innovative organizational culture. Some of the smaller target companies were more willing to cannibalize their core business if the smart-shipping or even autonomous shipping would be disrupting their markets. The largest upcoming change was identified relating to integrations between different actors that are involved in the same shipping process. Before any larger change could develop, shipping would require more consolidation to have the balance between supply and demand.

Smart-shipping was identified as a disruptive business model innovation. Disruption was discovered to start from the smart tugboat and ferry markets, encroaching upwards disrupting the feeder markets eventually replacing some of the existing short-sea and deep-sea container incumbents. Smart-shipping is highly digital related concept and further studies of digital disruption is needed. New digital innovations could be changing the the time or the investments required to develop disruptive innovations.

Moberg, Max: Ennakoiva strateginen kriisijohtaminen organisaatiossa

Kriisijohtaminen ymmäritteää strategoiden, prosessien ja toimenpiteiden suunnitelmalliseksi johtamiseksi, joiden avulla ennaltaehkäistään kriisiin kehittymistä sekä reagoidaan organisaatiossa esiintyviin kriiseihin. Kriisijohtaminen ei ole koskaan ollut yksinkertaisin tehtävä, jos organisaatio on sisäisesti epäjärjestysessä, media tuo lisäpainetta ja haluaa vastauksia avoimiin kysymyksiin ja jos käytössä on vain vaillinaista informaatiota, jonka perusteella on tehtävä päätöksiä. Voidaan ajatella, että juuri edellä mainittujen syiden takia organisaatioiden tulee laatia ja toteuttaa tehokkaasti kriisisuunnitelmat, jotta monimuotoiset kriisit on mahdollista ennaltaehkäistä onnistuneesti tai pysäyttää ennen kuin kriisit kehittyvät tuhoksi tai katastrofiksi.

Tutkimusstrategiaksi ja –menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen case-tutkimus, koska tavoitteena on selvittää yksityiskohtaisemmin Arctia Oy:n strategista kriisijohtamista ja määrittää Arctian kriisijohtamisvalmiutta ja löytää siitä mahdollisia heikkouksia ja puutteita, joita tämän tutkimuksen havaintojen ja johtopäätösten avulla voitaisiin kehittää edelleen tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu laaja-alaisesti aihealueen akateemiseen kirjallisuuteen. Tutkimuksessa on käytössä yksi tutkimusmetodi, jota hyödynnetään empiirisen tutkimuksen osuudessa, kirjallisten

dokumenttien tutkiminen, joita tässä tutkimuksessa olivat Arctia Oy:n vuosikatsaukset 2013–2015, eri uutissivustojen julkaisemat uutiset (muun muassa Helsingin Sanomat, Kauppalehti ja Yleisradio) sekä valtioneuvoston kanslian raportit Arctia Shipping Oy:n liiketoiminnan kehittämismahdollisuudet, Suomen merialueiden jäänmurto ja polaarin ulottuvuus ja Suomen arktinen strategia 2013.

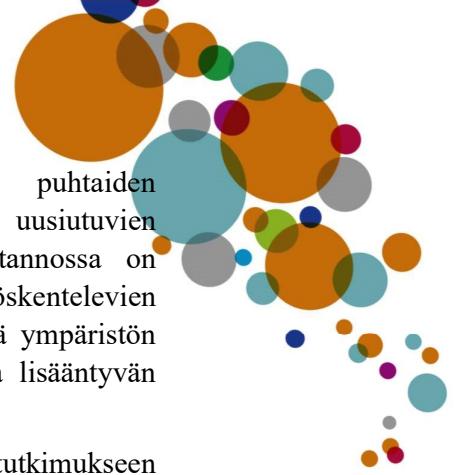
Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että tutkimuksen teoreettisen viitekehyn Pearsonin ja Clairin (1998, 66) kriisijohtamisen prosessimallin avulla Arctican ennakoivasta strategisesta kriisijohtamisesta voidaan havaita, että strateginen kriisijohtaminen muodostaa moniulotteisen, kompleksisen ja epälineaarisen kokonaisuuden, jossa absoluuttisilla ennusteilla ei ole täysin sijaa, vaan erilaiset yksittäiset muuttuvat tekijät saattavat aiheuttaa pieniä häiriöitä, joilla taas voi olla massiiviset kerrannaisvaikutukset laajemmin lopputulokseen. Tämän seurauksena organisaatioiden strategiatyössä kriisien ennakkointi saatetaan unohtaa täysin, vaikka se on kriishallintaa ajatellen edullisin ja organisaation tulevaisuutta ajatellen kannattavin vaihtoehto.

Nyman, Mikko: The Influence of Perceived Environmental Uncertainty in The Wave Energy Sector: A case study of the emergent Finnish wave energy companies

With increasing global energy consumption and the requirement for less pollutant production technologies, the successful integration of new renewable energy technologies in energy production is crucial. Companies working with these emergent renewable energy technologies face an unstable and complex operating environment, and environmental uncertainty is arguably one of the major barriers of breakthrough. One of these technologies, with a vast and still untapped potential, is wave energy. The purpose of the study was to find out how environmental uncertainty is perceived in the wave energy industry and how it influences wave energy companies.

The theoretical framework of the study was based on previous research on uncertainties in the renewable energy sector and on the research of regulatory uncertainty in the wave energy sector. Qualitative methodology was used in the study with the empirical data collected from semi-structured interviews with four representatives of three companies involved in wave energy in Finland.

The research concludes that the wave energy actors face formidable environmental uncertainty. Due to the capital-intensive nature of energy production and the early stage of development of the wave energy industry, the wave energy actors are still dependent on external financing, and resulting from the impact that political actors and policy changes can have on this, the perceived political and financial uncertainty were found to be significant. However, technological uncertainty was found to be the major source of uncertainty, as much of the other sources of uncertainty were based on uncertainty about the overall development of the wave energy production technologies and the industry, the role of wave energy in global energy production and technical issues. The general approach on environmental uncertainties for the Finnish wave energy sector was found to be pragmatic and adaptive. The research enables a discussion on managerial practices in the wave energy sector and provides the industry actors with an opportunity to reflect on their perceptions of uncertainty and how those perceptions influence their management.



Maailmanlaajuisen energiankulutuksen lisääntyessä ja puhtaiden energiantuotantomuotojen tarpeen kasvaessa, uusien uusiutuvien energiantuotantoteknologioiden menestyksekäs integraatio energiantuotannossa on ratkaisevaa. Näiden kehittyvien energiantuotantoteknologioiden parissa työskentelevien yritysten liiketoimintaympäristö on epävakaa ja monimutkainen, ja tämä ympäristön epävarmuus on yksi merkittävin este näiden yritysten menestykselle ja lisääntyvänt energiantarpeen tyydyttämiselle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen ympäristön epävarmuuksista uusiutuvan energian -alalla ja regulaation epävarmuuteen aaltoenergia-alalla. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin haastattelemalla neljää henkilöä kolmesta aaltoenergia-alalla Suomessa toimivasta yrityksestä.

Tutkimuksen johtopäätös on, että aaltoenergia-alan toimijat kokevat huomattavaa epävarmuutta toimintaympäristössään. Energiantuannon pääomavaltaisen luonteen ja aaltoenergia-alan ollessa vielä alkuvaiheissaan, alan toimijat ovat vielä vahvasti riippuvaisia varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta tulevasta rahoituksesta. Johtuen poliittisen toimijoiden ja poliittisten muutosten mahdollisuudesta vaikuttaa yritysten rahoitukseen, koettu poliittinen ja taloudellinen epävarmuus aaltoenergia-alalla on merkittävä. Suurin epävarmuustekijä liiketoimintaympäristössä aaltoenergia-alalla oli kuitenkin teknologia, sillä myös muut alan epävarmuustekijät pohjautuivat epävarmuuteen yleisestä aaltoenergian teknologioiden ja aaltoenergia-alan kehittymisestä, aaltoenergian roolista energiantuotannossa ja teknisistä haasteista. Suomalaisten aaltoenergia-alan toimijoiden yleistä suhtautumista ympäristön epävarmuuteen voi kuvilla pragmaattiseksi – yritysten toiminta keskittyi selkeästi vaikuttavissa olevien ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimus avaa keskustelua johtamiskäytännöistä aaltoenergia-alalla ja tarjoaa alan toimijoille mahdollisuuden analysoida kokemuksiaan ympäristön epävarmuudesta ja miten koettu epävarmuus vaikuttaa omaan johtamiskäyttäytymiseen.

Pasi, Arttu: Kestävän liiketoiminnan kehystäminen: Johtamisen opiskelijoiden kognitiivisten kehysten karttius ja tulkinta kestävän liiketoiminnan integroivan näkökulman kontekstissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida toimijoiden päätöksentekolanteen kehystystä kestävän liiketoiminnan kontekstissa. Kestävä liiketoiminta on monitulkintainen ilmiö ja toimijat organisaatioissa antavat sille erilaisia merkityksiä riippuen heidän toiminnallisesta taustasta tai opituista sisäisistä malleista. Tällöin sille annetut merkitykset vaikuttavat siihen, miten sen suhteen toimitaan. Kehystäminen on informaationprosessointia ja osa näiden merkitysten antamista, jolloin näiden kognitiivisten prosessien tutkiminen on hyödyllistä tarkastellessa kestävän liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiä. Tästä syystä, niin sanottujen tulevaisuuden johtajien kestävän liiketoiminnan kehystämisen tutkiminen valikoitui tutkimusongelmaksi.

Tutkimusta varten suoritettiin kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua ja kerätyin aineiston pohjalta suoritettiin laadullinen analyysi sisällönanalyysin menetelmin. Tiedonantajina toimi kuusi johtamisen opiskelijaa, joista puolet oli ns. loppu vaiheen opiskelijoita ja puolet jo työelämässä olevia valmistuneita opiskelijoita. Tutkimuksen

tuloksista mainittavimpia oli se, että kahden ryhmän välillä esiintyi eroja siinä, miten kestävä liiketoiminta kehystettiin. Opiskelijat ryhmän kehystys oli enemmän integroivan näkökulman useita kestävyyssnäkökulmia yhdistää verrattuna jo työelämässä oleviin, joiden kehystys kestävälle liiketoiminnalle noudatti taloudellista näkökulmaa.

Tutkimustuloksista nousi esiin se, että opiskelijat olivat suhteessa myönteisempiä käsitetä kohtaan ja uskoivat kestävän liiketoiminnan roolin pysyvän keskeisenä tulevaisuudessa verrattuna jo työelämässä oleviin. Työelämässä olevien kestävälle liiketoiminnalle annetut merkitykset olivat skeptisempiä ja usko käsitteen tulevaisuuden asiaankuuluvuuteen oli vähäisempää. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että muutos taloudellisempaan suuntaan käsitteen kehystämisessä tapahtuu aika nopeasti opiskelijoiden siirtyessä työelämään. Käsitteen eheyden nopea heikkeneminen heräättää kysymyksiä kestävän liiketoiminnan käsitteen tulevaisuuden hyödyllisyystä ja siitä mikä on kauppakorkeakoulun koulutuksen merkitys asiassa?

Pohjanheimo, Karoliina: Lahjakkuuden hallinta organisaation kilpailukyvyn ytimessä Case: Trainee-ohjelma monikansallisessa yrityksessä

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti haasteen siitä, kuinka houkutella yksilöitä, jotka pystyvät luomaan lisäarvoa, sisälle organisaatioon ja näin edistämään organisaation menestystä. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksesta selvittää millainen on trainee-ohjelman rooli osana organisaation kilpailukyvyn varmistamista. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa case-yrityksennä toimi trainee-ohjelmaa pitkään aktiivisesti hyödyntänyt yritys. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla ja kerätty haastatteluaineisto teemoiteltiin, jonka avulla pystytettiin vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään talent managementiin, jonka käsittelyssä hyödynnetään Randallin, Schulerin, Jacksonin ja Tariquen viitekehystä globaalista talent managementista ja sen haasteista. Teoriaosuus käsitlee aihepiiriä aiempien tutkimusten avulla ja avaa talent managementin käsittitää, ajureita, haasteita, toimenpiteitä sekä tuloksia. Talent managementin ja trainee-ohjelmien välinen yhteys esitellään myös teoriaosuudessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat trainee-ohjelmilla olevan merkittävä rooli osana organisaation kilpailukyvyn varmistamista. Trainee-ohjelma on keino varmistaa, että lahjakaimmat henkilöt, jotka pystyvät täyttämään tulevaisuudessa yrityksen avainpaikat, saadaan houkuteltua yrityksen palvelukseen. Traineeet kasvatetaan yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti, joten heidän käytös tukee yrityksen toivomaa toimintatapaa, joka osaltaan varmistaa, että traineeet pystyvät viemään organisaatiota haluttuun suuntaan. Traineeet tuovat uusimman tietotaidon alasta, ja teknologiasta suoraan yliopistosta yrityksen käyttöön ja osallistuvat organisaation kilpailukyvyn varmistamiseen sekä lyhyellä että myös pidemmällä aikavälillä ja tähtäimellä. Traineeet opastavat ja kehittävät organisaation muita nuoria työntekijöitä sekä osallistuvat organisaation rekrytointiin houkuttelemalla uusia talentteja taloon sisälle. He pyrkivät myös auttamaan tulevaisuuden kilpailuedun varmistamisessa houkuttelemalla alalle uusia ihmisiä.

Tämä kaikki edellyttää kuitenkin hyvin johdettua trainee-ohjelmaa, jonka tulee olla perusteellisesti suunniteltu ja toteutettu vastaamaan yrityksen tarpeita sekä tavoitteita, jotta varmistetaan trainee-ohjelman rooli organisaation kilpailukyvyn varmistajana.



Tutkimus osoittaa myös, että talent managementin teorian hyödyntäminen traineeohjelman tutkimisessa on tuloksekasta.

Rantatupa, Mira: Henkilöstöjohtamisen uudet tuulet. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vastauksena työelämän muutokseen

Työelämä on kokenut monenlaisia mullistuksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Erityisesti kiristyvä globaali kilpailu sekä resurssi- ja ympäristöongelmat ajavat yrityksiä etsimään uusia toimintatapoja ja ratkaisuja toiminnan kasvun ja kannattavuuden varmistamiseksi myös jatkossa. Muuttuva työelämä asettaa uusia haasteita myös henkilöstöjohtamiselle, jonka on yhä useammin tasapainoiltava samanaikaisesti jopa vastakkaisen tavoitteiden ja vaikutusten kanssa. Yhtenä vastauksena henkilöstöjohtamiseen kohdistuvien odotuksiin ja muutospaineisiin on organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa tuottu esille vastuullinen henkilöstöjohtaminen (sustainable HRM), joka edustaa uudenlaista, kestävämpää näkökulmaa henkilöstöresurssien johtamiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työelämän muutoksen suhdetta kolmen erilaisen vastuullisen liiketoiminnan hankkeen kautta. Hankkeet oli toteutettu 2010-luvulla kolmessa eri yrityksessä henkilöstöosaston johdolla. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti se, miten organisaatiot ovat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pyrkineet rakentamaan vastuullisempia organisaatioita hankkeiden avulla, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet hankkeiden syntyn. Yritysten kontekstia tarkastelemalla analysoitiin työelämän ja toimintaympäristön muutoksia hankkeiden taustalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Haastattelin keväällä 2017 hankkeiden projektipäälliköitä, jotka kaikki työskentelivät HR-tehtävissä tarkasteltavissa organisaatioissa. Lisäksi keräsin dokumenttiaineistoa muun muassa yritysten vuosikertomuksista, vastuullisuusraporteista ja henkilöstölehdistä hankkeiden laajemman kontekstin ymmärtämiseksi.

Tarkasteltavat hankkeet pyrkivät ratkaisemaan erilaisin keinoin vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentään kuuluvia teemoja, kuten työntekijöiden ikääntymistä, työhyvinvoinnin ja -kyvyn ylläpitämistä sekä monimuotoisuuskysymyksiä. Hankkeiden taustalta oli tunnistettavissa sekä yrityskohtaisia tekijöitä että laajempia työelämää koskevia ilmiöitä, kuten työväestön ikääntyminen, epävarmuuden lisääntyminen ja arvojen muuttuminen. Hankkeita vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamistapana on tutkittu toistaiseksi vähän. Tutkimuksen pohjalta voitiin kuitenkin todeta niiden tarjoavan sekä HRM-tutkimukselle, että käytännön henkilöstöjohtamiselle uuden tavan tarkastella vastuullisuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja integroida uudenlaisia tai päivitettyjä HR-käytäntöjä organisaatioon. Hankkeet voivatkin toimia ikään kuin siltana teorian ja käytännön välillä.

Sipinen, Jaana: Firm resources and capabilities in omnichannel retailing

During the past few years, the global retail industry has been under heavy disruption mainly due to prolonged economic slowdown, weakened consumer purchasing power and digitalization. Traditional retailers are facing more and more challenges in remaining profitable and sustaining their competitive advantage, which has called for more efficient use of their resources. New business models have emerged, and several

scholars have stated that an omnichannel business model will be the most profitable business strategy in the future of retailing. This thesis aims to provide more information and deeper understanding on the concurrent retail business environment, focusing on examining what kind of firm resources and capabilities are considered essential in omnichannel retailing to create customer value and improve operations.

Key concepts and theories related to firm resources, capabilities and omnichannel retailing are discussed in the literature review, which serves as a basis for a theoretical framework for the study. The existing knowledge of omnichannel retailing is assessed in the context of the Finnish retail industry. This study has adopted a qualitative case study approach, and five thematic semi-structured interviews were conducted among five top executives working for major Finnish retailers: Kesko Group, S Group and Stockmann. Thematic coding was used to analyze the empirical data.

The findings of this research suggest that omnichannel retailing has become a fundamental element of the business strategies of major traditional Finnish retailers, and it is largely seen as the key driver for gaining competitive advantage. First, organizational transformation is regarded necessary, which includes among others, adopting new leadership styles, forming a lighter organizational structure, empowering teams and starting a cultural change. The second enabler of omnichannel retailing relates to adopting a heavy customer focus. To a growing extent, customer value is believed to be created by utilizing big data, identifying customer journeys and building digital services to support brick and mortar business. The essential firm resources and capabilities hence relate to managerial capabilities to drive organizational change and the managers' ability lead with knowledge and data, in addition to acquiring any needed technical and analytical skills and technologies in to the organization.

Soini; Anniina: "Jotkut valitaan, jotkut ei": Hakijoiden kokemus sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisudesta

Tarkastelin Pro gradu -tutkielmassani sisäiseen rekrytointiin osaa ottaneiden hakijoiden kokemuksia rekrytoinnin oikeudenmukaisudesta. Tutkin oikeudenmukaisuuden kokemusta kolmen eri organisaationaisen oikeudenmukaisuuden osa-alueen kautta, jotka olivat rekrytointipäätöksen (distributiivinen), rekrytointiprosessin (proseduraalinen) sekä kohtelun ja vuorovaikutuksen (interaktionaalinen) oikeudenmukaisuus.

Sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ei ole aiemmin juurikaan tutkittu todellisilla hakijoilla, vaikka epäoikeudenmukaisuudella on todettu olevan useita negatiivisia vaikuttuksia muun muassa työntekijöiden työmotivaatioon, hyvinvointiin ja suoritukseen. Nämä ollen tarkoituksenani oli kaventaa olemassa olevaa tutkimusaukkoa tarkastelemalla todellisten hakijoiden kokonaisvaltaista kokemusta sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisudesta. Lisäksi tavoitteeni oli edistää organisaatioiden rekrytointiprosesseja sekä lisätä henkilöstöammattilaisten tietämystä sisäisten rekrytointien oikeudenmukaisudesta ja sen merkityksestä hakijoihin.

Toteutin tutkimuksen laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelin kuutta sisäiseen rekrytointiprosessiin osaa ottanutta hakijaa, joista puolet sai hakemansa paikan. Valitsematta jääneistä kaksi oli hakenut sisäisesti useamman kerran. Haastatteluiden jälkeen analysoin aineiston teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Haastatteluissa selvisi, että paikan saaneet sisäiset hakijat kokivat rekrytoinnit kaiken kaikkiaan



oikeudenmukaisempaan kuin valitsematta jääneet hakijat. Oikeudenmukaisuutta lisäsi tasapuolisus, rehellisyys, avoimuus ja kunnioittava asenne hakijoita kohtaan. Oikeudenmukaisuuden kokemusta sen sijaan heikensi tiettyjen työntekijöiden suosimisoletukset, organisaatiokulttuuri sekä palautteen hyödyttömyys.

Valitut hakijat kokivat rekrytoinnit todennäköisesti oikeudenmukaisiksi siksi, että he olivat prosesseissa voittajia. Niinpä heillä ei ollut tarvetta pohtia rekrytointipäätöstä sen syvälliisemmin. Useaan prosessiin osaa ottaneet sen sijaan olivat ajan saatossa ehtineet analysoida läpikäymään prosesseja kokonaisvaltaisesti sekä tekemään tiettyjä havaintoja rekrytointien oikeudenmukaisudesta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa selvisi, että oikeudenmukaisuus on hyvin yksilöllinen kokemus, jonka muodostumiseen vaikuttavat useat seikat, ja muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa herkästi kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Syrjälä, Kalle: Motivaatio ja organisaatorinen sosialisaatio: Määrällinen poikkileikkaustutkimus ammattikorkeakoulusta valmistuneille

Kapitalistisilla työmarkkinoilla työnantajat haluavat löytää itselleen sopivimmat työntekijät, ja saada heidät oman organisaationsa toimiviksi ja tehokkaiksi jäseniksi. Organisaatorinen sosialisaatio on se prosessi, jossa tulokkaat oppivat uuden organisaation tavat toimia ja tehdä työtä. Organisaatorinen sosialisaatio tapahtuu aina, kun yksilö tulee uuteen organisaatioon, vaihtaa osastoa, vaihtaa toimenkuvaan, saa ylennyksen, tai kokee muun siirtymän organisaation hierarkkisessa järjestyksessä. Perehdytyksellä tarkoitetaan organisaation käyttämää menetelmää saada tulokas sopeutumaan, kun taas organisaatorinen sosialisaatio tarkoittaa koko sopeutumisprosessia, jonka aikana tulokas oppii tuntemaan muut työntekijät, oman roolinsa vastuualueineen, tavat toimia ja tehdä työtä, sekä organisaation kulttuurin. Organisaatorisella sosialisaatiolla voidaan tarkoittaa perusteiden oppimista uudesta organisaatiosta. Organisaatorista sosialisaatiota on tutkittu melko paljon, mutta sen mekanismit eivät ole vielä täysin selkeitä tutkijoille. Teoreettisen tiedon puutteesta johtuen organisaatioilla on myös ongelmia kehittää toimivia ja tehokkaita perehdytysohjelmia. Organisaatorista sosialisaatiota ei ole vielä lähestytty kovin paljon yksilön motivaation kautta, joten tutkimuksen kohteeksi muodostui motivaation yhteys organisaatorisen sosialisaation lopputulemiin.

Tutkimuksen lähtökohtana toimi 2000-luvun alussa kerätty aineisto, jossa oli kyselylomakkeella kyselty ammattikorkeakoulusta valmistuneiden tavoitteita ja sosialisaation lopputulemiin liittyviä kysymyksiä. Tavoitteiden mittaamiseen oli aineistossa käytetty soveltaen Brian Littlen henkilökohtaisten projektien arvointimenetelmää. Aineiston ollessa määrällisessä muodossa, tutkittiin tavoitemotivaation yhteyttä organisaatorisen sosialisaation lopputulemiin tilastollisten menetelmien regressioanalyysillä. Tulosten mukaan tavoitemotivaatio vaikutti myönteisesti organisaatorisen sosialisaation lopputulemiin.

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntainen kuin aiemmat teoriat motivaatiosta. Niiden perusteella motivaatiolla on myönteinen vaikutus yksilön sopeutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Organisaatioiden kannattaakin kartoittaa työntekijöidensä työtavoitteita, ja mahdollistaa noiden tavoitteiden saavutettavuus. Tällä tavoin organisaatiot voivat myötävaikuttaa tulokkaiden sopeutumiseen, ja saada heidät sopeutumaan tehokkaasti. Onnistunut sopeutuminen edesauttaa työntekijän tehokkuutta. Tällöin työntekijä itse voi

todennäköisesti paremmin, ja myös organisaatio hyötyy toimivasta ja tehokkaasta työntekijästä.

Virtanen, Katariina: Ekspatriaattien henkilökohtaisten tavoitteiden ja sosiaalisten suhteiden merkitys ulkomaankomennuksella (abstract not available)

Bachelor's thesis accepted in 2017

Table 1 Bachelor's thesis accepted in 2017

Hellsten, Anni	Johdan itse itseäni - itsensä johtamisen keskustelu kirjallisuudessa
Relanto, Janica	Esimies tunteiden tulkkina - affektit organisaatiossa
Talasjoki, Esa	Persoonallisuusteorioiden ja näihin pohjautuvien testien soveltaminen tiimien kokoamiseen
Tapio, Iida	Kulttuuriälykkäiden valmennus monikulttuurisiin työtilanteisiin
Uoti, Julia	Innovaatiotoiminta organisatorisessa kontekstissa
Uusitalo, Joona	Strateginen ajattelu Suomen kunnallissectorilla: case Paimion kaupungin strateginen toiminta
Varjonen, Sanna-Maria	Esimiehen rooli alaisen työuupumuksesta

Teaching outside the curriculum of University of Turku

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

- University College London: Mergers and acquisitions, Change management.
- University of Tampere: Invited lecturer in Doing ethnography & Analyzing visual material -workshop for doctoral students.
- Teaching in TSE Executive and MBA programs on change management, employee engagement, top management teams, inter-organizational partnerships.
- Supervision of Future Excellence, JOKO- and EMBA-theses at TSE Exe
- The Pori Unit of Turku School of Economics: The theory section of a course on thesis process (MENY E) for students preparing their Master's thesis; workshop on ethnographic research and preparing doctor's thesis for doctoral students.

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

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

Below are short presentations of some of our ongoing research projects:

Value from Sports (2015-2017), TEKES-project co-ordinated by Turku University of Applied Sciences. Obtained funding: EUR 237.500.

Value from Sport (Arvoa urheilusta) project creates new understanding and new concepts of value creation, which enables companies to utilise the special features of sports and the values represented by sports in the development of their business activities, especially in the following sectors:

1. identification of the relational nature of leadership and strengthening the sense of community,
2. improving customer experiences and enhancing the brand value of the company, and
3. developing social responsibility and multicultural management.

The project is important for three reasons. 1) Sports involve special features which can be utilized in the development of the business activities of companies and as a source of value creation. On the one hand, the objective is to find new methods for managing and inspiring people, and on the other hand, to strengthen cultural factors which promote, for instance, unprejudiced experiments and learning from mistakes. 2) There are international examples of combining the special features of sports and business activities but Finnish research on the topic is inadequate. Finnish research is required as sports involve a great deal of national features, due to which internationally functional methods are not suitable for Finland without some modification. If national features are not taken into account, it

is difficult to transition from the traditional buying and selling of coverage to activities where sports are profoundly utilized in the development of business activities. 3) Especially in Finland, the sports industry and the application of the special features of sports contain business potential whose realization will increase the competitiveness of Finnish companies in the global economy.

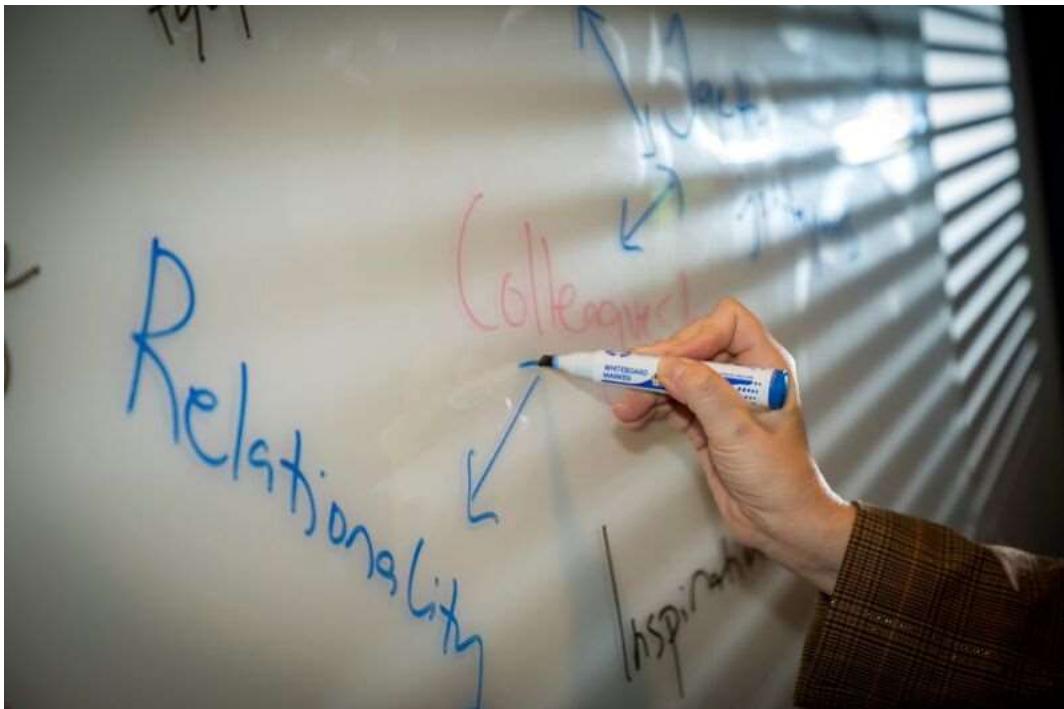
The project is implemented from January 1, 2015, to December 31, 2017, as a cooperation project between Turku University of Applied Sciences, the University of Turku and the University of Eastern Finland. More than ten companies of different sizes, operating on the consumer and corporate market as well as service and production sectors, are represented in the project. In addition to companies, the project involves approximately ten national sports organizations and trade associations. Contact persons: Dr. Arto Ryömä, Professor Juha Laurila.



Ethnographic Touches Beyond the Senses: Exploring Embodied Experiences in Contemporary Organizations is a postdoctoral research project focusing on embodied experiences in contemporary organizations funded by Foundation for Economic Education, funding applied also from Academy of Finland. The body is an essential feature of our everyday lives. What is known, sensed and felt flows within and through the body, and the majority of our everyday interaction is fulfilled using our bodies. The project asks how embodied experiences are manifested, expressed and negotiated in diverse working contexts. Methodologically, the project questions the hegemonic traditions of academic writing, and asks what alternative writings could transform the (masculine) academia through dialogue and embodied reflection. The empirical material of this project consists of participant observation, in-depth and photo-elicitation interviews, autoethnographic diary notes and photographs. This project challenges the dominant view of downplaying the role of the aesthetic qualities of the body in organization. By paying attention to the subtlest gestures and practices of our everyday-life helps us to develop our embodied selves in working life. Contact person: Suvi Satama.



Emerging leaders research focuses on how new leaders are introduced to their roles. We approach leadership development by combining three levels of theoretical antecedents (organization, social exchange, leader behavior) based on leadership literature and focus on both leadership and leader development and their consequences. Our main research questions include: (1a): How new leaders learn and develop in their job? (1b) How leadership between new leaders and their followers evolves over time? (2) To what extent multilevel antecedents, i.e. organizational, social and leader level, contribute to leader and leadership development? Contact persons: Dr. Markku Jokisaari, Dr. Maarit Laiho and Dr. Maija Vähämäki.



Collaborative colleagueship - TYÖ² The Finnish Work Environment Fund granted funding for the Collaborative colleagueship – WORK2 -research project in December 2017. The two-year project 2018-2019 studies work communities from the perspective of active colleagueship. The project is conducted by the subject of Management and Organization at the Turku School of Economics.

Collaborative colleagueship – 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 colleagueship as well as its' effects on the everyday actions at the workplace. The project develops a concept of active colleagueship 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

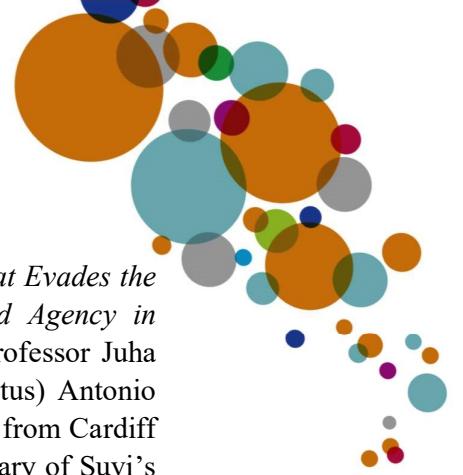
success of the work community through active agency and workplace interaction. Moreover, the project brings fresh openings on how to recognize and develop active colleagueship at work.

Contact persons: Professor Satu Teerikangas, Dr. Arto Ryömä, Dr. Suvi Satama, Dr. Maarit Laiho.



The maintenance of organizational identity over time research project concentrates on trying to understand the processes that underlie the construction and re-construction of a distinctive organizational identity over time. How are previous organizational identity claims challenged when the organization grows and matures? What are the interpretive processes through which an organization can be able to maintain a seemingly stable identity despite substantial changes in its operations, such as mergers and acquisitions, joint ventures and alliances, divestitures, and internationalization? Contact persons: Professor Juha Laurila, Dr. Anni Paalumäki.

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.



PhD Dissertations

Suvi Satama defended her doctoral dissertation “*Capturing Movement That Evades the Eye – A Sensory Ethnography of the ‘Hidden’ Qualities of Embodied Agency in Professional Dance*” on 19th May. Her dissertation was supervised by Professor Juha Laurila and Dr. Maija Vähämäki, and pre-examined by Professor (emeritus) Antonio Strati from University of Trento, Italy, and by Professor Samantha Warren from Cardiff Business School, UK, who was also Suvi’s Opponent. Below is the summary of Suvi’s dissertation.

SUMMARY, Satama, Suvi: Capturing movement that evades the eye: a sensory ethnography of the ‘hidden’ qualities of embodied agency in professional dance

The body is an essential feature of our everyday lives. What is known, sensed and felt flows within and through the body, and the majority of our everyday-interaction is fulfilled using our bodies. This PhD thesis explores embodied agency in professional dance as an aesthetic phenomenon, surrounded by various regimes, struggles and passions. I define embodied agency here as a context-dependent and relational leeway for individuals, groups and collectives to act in their mundane lives. Here, I understand embodied agency as an ambiguous and unfinished process of creation and becoming.

But what is embodied agency in plain terms, and what does it actually consist of? For me, embodied agency to be the means for people to act at work in the ways that are coherent with their personal desires. Hence, embodied agency is a sense of self-assertion — it is about being able to work within the ‘limits’ and pushing up against them when needed, and an ability to provoke and question, but not too much. In specific, embodied agency involves those ‘qualities’ of everyday practices — actions, individuals, contexts, artefacts, rules, texts, discourses, and embeddedness through which we become who we are.

This thesis adds to the current debate surrounding aesthetics and the body within organization studies. By aesthetics, I refer here to the sensory-based skills and capabilities — such as emotions, imagination, intuition and other subtle, unspoken perceptions and activities of organizational agents. I determine the body as being the platform for the aesthetic qualities to be experienced and known. By using a sensory ethnographic approach, this thesis aims to identify the fine-grained qualities of bodily movement that emerge between off-stage and on-stage in which embodied agency is constantly challenged and reformed — by never reaching stability or perfection.

The empirical material of this thesis comprises participant observation in four dance productions, eight in-depth interviews and two photo-elicitation interviews with professional dancers, as well as short visits to different dance productions and workshops, informal discussions with the professional dancers in the field, and visual material, including photographs and videos. In addition to an introductory part, this thesis consists of four sub-studies, each of which aims to provide complementary aspects to the phenomenon of embodied agency. The accomplishment of this aim is threefold; first, the context of professional dance, which builds on the aesthetics of bodily movement, offers an avenue for exploring the research phenomenon closely; second, the presence of the two distinct worlds of off-stage and on-stage, within the context of dance, offers a special

avenue for studying embodied agency; and third, by having observed different kinds of dance productions both in classical ballet and in the freelance field helps to unravel the multifaceted perspectives of the research phenomenon in greater detail.

To give a short overview of the four sub-studies, the first sub-study explores the subtleties of achieving embodied agency in ballet and fashion. The second one describes the aesthetic dimensions of collaborative creativity in professional dance. In the third sub-study, the focus is on the interrelations between passion, vulnerability and embodied agency. The fourth sub-study describes the researcher's embodied agency by problematising her different positions in relation to her aesthetic experiences during an ethnographic research process.

This thesis challenges the dominant view of downplaying the role of the aesthetic qualities of the body in social studies in general, but also specifically within organization studies. It brings forward the question regarding embodied agency and how it matters in our day-to-day actions. Hence, this thesis is much more than a study about dance, dancing and dancers. It illustrates how being a relational phenomenon, embodied agency is dependent on cultural expectations and bodily practices that are constantly on the move, which are also affected by other humans and non-humans. This thesis contributes to the literature of the body and aesthetics in organization studies by offering a more nuanced understanding of how and to what extent embodied agency can be negotiated. Methodologically, this thesis brings fresh openings to the use of visual material by illustrating the ways that the photographs can be used as a tool for opening up spontaneous discussions about sensitive aspects that are difficult to verbalise. Moreover, this thesis describes the ways the researcher is practising embodied agency in the field as well, and suggests that the researcher's aesthetic experiences do fundamentally matter when carrying out qualitative research.

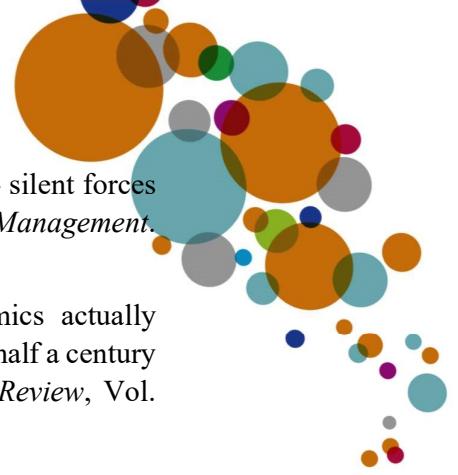
Keywords: embodied agency, aesthetics, body, bodily movement, sensory ethnography, professional dance'

Publications

Journal articles

All together 11 articles in refereed journals, books or book chapters were published or accepted for publication in 2017 by the faculty members of Management and Organization:

- Lamberg, J-A. – Laurila, J. – Nokelainen, T (2017) Institutional Path Dependence in Competitive Dynamics: The Case of Paper Industries in Finland and the USA. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 38(7), 971–991.
- Laurila, J. (2017) What the shared industry and country of origin bring: Analogous sequences in the internationalization of Finnish paper MNCs. Research in the *Sociology of Organizations*, 49: 127-159.



- Teerikangas, S. – Thanos, I. (2017) Looking into the ‘black box’ - silent forces underlying M&A success and performance. *European Journal of Management*. In print, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.002>.
- Mirc, N. – Rouzies, A. – Teerikangas, S. (2017) Do academics actually collaborate in the study of interdisciplinary phenomena? A look at half a century of research on mergers & acquisitions. *European Management Review*, Vol. 14(3), 333–357.

Forthcoming, accepted for publication

- Huopalainen, A. – Satama, S. (forthcoming). Mothers and researchers in the making – negotiating ‘new’ motherhood amidst ‘new’ academia. Accepted for publication in *Human Relations*.
- Ryömä, A. (forthcoming). Book review: Vanessa Ratten – João J. Ferreira (eds), Sport entrepreneurship and innovation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*.

Book Chapters

- Jokisaari, M. (2017) A social network approach to examining leadership. In: *A handbook of methods in leadership research*, eds. Schyns, B. – Hall, R. J. – Neves, P. 256–. Edward Elgar.
- Koistinen, K. – Teerikangas, S. – Mikkilä, M. – Linnanen, L. (2017). Food system transition toward sustainability: Individuals engaging in change. In: *Boosting Resource Productivity by Adopting the Circular Economy*, eds. Ludwig, C. – Matasci, C. World Resources Forum, Geneva.
- Teerikangas, S. – Stahl, G. – Björkman, I. – Mendenhall, M. (2017) International human resource management issues in international mergers and acquisitions. In: *Routledge Companion to International Human Resource Management*, eds. Collings, D. – Wood, J. – Caligiuri, P. Routledge, London.

Forthcoming, accepted for publication

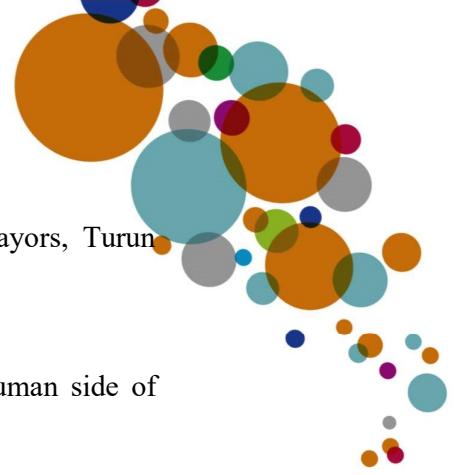
- Koistinen, K. – Teerikangas, S. – Mikkilä, M. – Linnanen, L. (Forthcoming). Agent based change in facilitating sustainability transitions – a literature review and a call for action. In: *Springer Handbook of Engaged Sustainability*, eds. Dhiman, S. & Marques, J.
- Teerikangas, S. – Birollo, G. (Forthcoming). Leading M&As in a middle managerial role – A balancing act. In: *Managing socio-cultural integration following a cross-border M&A*, eds. Nummela, N. – Hassett, M. – Raitis, J. – Harikkala-Laihinens, R. Palgrave Pivot Series.

Conference papers

- Huopalainen, A. and Satama, S. (2017) Studying the clothing of children as a site of ‘silent embodiments’ – an opening to the field of organization studies.

Paper presented in the stream 37 “Emotions, objects and meaning in organizations” at the 10th International Critical Management Studies (CMS) Conference, Liverpool, UK, July 3 – 5, 2017.

- Jokisaari, M. (2017) The Social Network Approach and Leadership Research: Common Pathways? *A paper presented at the International social network conference, Sunbelt XXXVII*, Beijing, China, May 30–June 4.
- Jokisaari, M. (2017). The Transition into a New Job: The Role of Organizational Socialization. Pablo de Olavide University, Seville, Spain. 9.5.2017
- Laiho, M. – Paalumäki, A. (2017) Supervisor and coworker support as moderators of association between work environment preferences and work environment satisfaction in an open office context. *Paper presented at the WORK2017 conference*, Turku, Finland, August 16–18, 2017.
- Laurila, J. – Paalumäki, A. (2017) Maintaining distinctiveness through the passage of time: Organizational identity as a continuously constructed outcome of socio-temporal comparisons. *Paper presented at the EGOS 2017 Colloquium*, Copenhagen, Denmark, July 6–8.
- Laurila, J. – Paalumäki, A. (2017) Continuity of organizational identity through the passage of time. *Paper presented at the WORK2017 Conference*, Turku, Finland, August 16–18, 2017.
- Palmunen, L-M. – Ryömä, A. (2017) A model of organizational routines' microfoundational dynamics – a digital revolution in ice hockey statistics. *Work and Labour in the Digital Future conference*, Turku, Finland, August 16–18, 2017.
- Ryömä, A. – Satama, S. (2017) Moving complementarily and concurrently: Exploring relational leadership in ballet and ice hockey. *European Group for Organizational Studies conference*, Copenhagen, Denmark, July 6–8, 2017.
- Satama, S. (2017) Moving in between the ‘fleshy’ moments of pleasure and pain: Exploring the aesthetic experiences of childbirth of newly-become mothers. *Paper presented at the Standing Conference on Organizational Symbolism*, Rome, Italy, July 10–13, 2017.
- Teerikangas, S. – Välikangas, L. (2017) The resourcing of human capital and its malleability in engagement. *Paper presented at the Strategic Management Society Mini-Conference on Strategic Human Capital, Management Practices and Performance*, Milan, Italy, March 31–April 1, 2017.
- Vähämäki, M. (2017) The dialectics of a conflicted employment relation: separate narrative sensemakings behind the legal and administrative relationship in airline industry. *Paper presented at the WORK2017 conference*, Turku, Finland, August 16–18, 2017.



Articles in periodicals, business reviews or newspapers

- Interview of Anni Paalumäki on the compensation of city mayors, Turun Sanomat 23.5.2017
- Interview of Satu Teerikangas, TSE-Mercurius 06/2017
- Radio- and TV-interview, Satu Teerikangas, concerning the human side of mergers and acquisitions, YLE news, 25.08.2017

Blog writings

on Value from Sports project's internet pages (by Arto Ryömä):

- Urheilullisuus, kilpailullisuus ja ennustamattomuus takaisin arvoon, 8.12.2017
- Mikä päivä tänään on? 29.9.2017
- Henkinen kapasiteetti kehollisessa ammatissa, 9.6.2017
- Viihtyisä vaativa työyhteisö, 14.4.2017
- Lätkästä luovuuden lähteeksi? 17.2.2017

Attending conferences, seminars, or workshops

Attending scientific conferences, seminars or work-shops regularly is part of the scientific work of faculty members. In 2017, the members of Management and Organization attended, reviewed, or took part in organizing following conferences around the world:

- Critical Management Studies, Liverpool, UK, 3.-5.7.2017 (conference paper)
- SCOS (Standing Conference on Organisational Symbolism), Rome, Italy, 10.-13.7.2017.
- WORK2017 conference (International Interdisciplinary Conference on Research on Work and Working Life), 16.-18.8.2017, Turku (Stream chair, Organisations as Platforms of Work in The Digital Future)
- Mentor+ Conference 2017, Enhancing the Effect of Leadership and Talent Development in the Workplace, 19 September 2017, Copenhagen, Denmark.
- HEC Montreal, presentation in GEPS research seminar, (02/2017)
- International social network conference, Sunbelt XXXVII, May 30-June 4. Beijing, China.
- The Transition into a New Job: The Role of Organizational Socialization seminar, Pablo de Olavide University, Seville, Spain. 9.5.2017
- Strategic Management Society Mini-Conference on Strategic Human Capital, Management Practices and Performance, Milan, 31.3.-1.4.2017.

Reviewing

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

- Academy of Management Journal
- Acta Sociologica
- Journal of Management Studies
- Journal of Business Ethics
- Strategic Organization
- Journal of Management and Organization
- Organizational Aesthetics
- Leadership and Organization Development Journal
- Journal of World Business
- European Management Journal
- Industrial and Corporate Change
- International Journal of Telemedicine and Clinical Practices
- Journal of Vocational Behavior
- Book ‘Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities’ (Elsevier)

Reviewing for conferences

- Academy of Management 2017
- European Academy of Management 2017
- WORK 2017
- OLKC 2018

Memberships of Editorial Review Boards

- 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 2017:

- The Finnish work environment fund has granted research funding for 2018-2019 (150,000€) for the TYÖ2 research project focusing on colleagueship, led by Professor Satu Teerikangas together with post-doctoral researchers Arto Ryömä, Maarit Laiho and Suvi Satama.
- The City of Turku 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.
- The Finnish Foundation for Economic Education granted a research grant for research on identity change dynamics led by Professor Juha Laurila & University lecturer Anni Paalumäki.
- The Finnish work environment fund has granted a post-doctoral research grant for Arto Ryömä for 2018.
- The Finnish Foundation for Economic Education granted research a post-doctoral research grant for Suvi Satama and Marja Turunen for 2018.

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 2017:

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

International partner universities include:

- EBS Universität, Wiesbaden, Germany
- SRH Hochschule der populären Künste, Berlin, Germany
- Cardiff Business School, UK
- Copenhagen Business School
- University of Toulouse I
- EDHEC Business School, France
- BI Oslo Business School
- Lancaster University
- University College London
- HEC Business School Montreal
- Universite de Quebec Laval
- Vienna Business School
- Leuphana University
- Durham University, UK
- Pablo de Olavide University, Seville, Spain





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 2017:

- University College London (03/2017) for teaching and research,
- HEC Montreal (02/2017) as doctoral thesis pre-examiner,
- WU Vienna University of Economics and Business (11/ 2017) for research,
- Visiting fellow, 2014-2017, Durham University, England, UK

Visitors to Turku School of Economics

- Workshop with faculty from University College London in 05/2017 led by Professor Hedley Smyth, Bartlett Faculty of the Built Environment
- Professor Samantha Warren, Cardiff Business School, UK, acted as the opponent in the Doctoral Defence of Suvi Satama, 05/2017
- Assistant Professor Gustavo Birollo, University of Laval, Montreal on a two-week research visit, 06/2017
- Professor Paul Upham, Leuphana University, Germany, participating in a workshop on sustainability, 10/2017

Memberships in scientific committees, boards or working groups

- VIDA – the Critical Management Association -group
- LUMO (Luovuus, asiantuntijuus ja motivaatio, Creativity, expertise and motivation) -research group
- The network of Finnish leadership scholars

Collaboration with other universities

Acting as opponents

- Professor Satu Teerikangas was the opponent for Gustavo Birollo at HEC Montreal, Canada.

Docent Positions

- 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).

Participation in recruiting committees of other universities

- Professor Satu Teerikangas was an external member in the recruiting committee for a lecturer in industrial engineering at Åbo Akademi.

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 professor Satu Teerikangas have been members of the Committees for Research and Doctoral Studies respectively since August 2017.

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

Professor Satu Teerikangas is member of the steering committee of Management and Entrepreneurship department since April 2017. She chairs the steering committee for the BSc and MSc programs in International Management and Entrepreneurship. She is also a member of the committee for Education Development Committee since August 2017. Professor Teerikangas has been active also in developing the executive education offered by TSE Exe. She has participated as a member of recruiting committee in the recruitment of a professor for future studies at Turku School of Economics. In fall 2017, Satu Teerikangas was nominated as deputy member of the Collegium of Turku University.

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

- Expert member with HRM Partners
- Member of the council of professors at Romana Consulting
- Cooperation with Insurance company IF, Hospital District of Southwest Finland and City of Pori
- Guest speaker, Henry – Finnish Association for Human Resource Management
- Guest speaker, ‘HR Influencers’ event hosted by TSE Executive
- Keynote speaker, TSE Alumni event
- Chair for the public seminar in December 2017: Why are the organizational citizenship skills important? Turku Center for Labour Studies

