

TIINA KONTINEN, PIA HOUNI, HELENA KARSTEN & HEIKKI TOIVANEN

Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä



Liminaalitala on antropologiassa määritelty välitalaksi, kynnyksellä olemiseksi. Liminaalisuus on nykypäivän työelämälle ominainen piirre, joka voi näyttäytyä kaaoksena, mutta myös uutta luovana muutosvaiheena.

TÄSSÄ ARTIKKELISSA hahmotellaan *liminaalitalan* käsitteen mahdollisuuksia työn ja työyhteisöjen tutkimuksessa. Artikkelit on luonteeltaan katsaus, joka luo yhteistä käsitteellistä pohjaa erilaisten työ- ja johtamisympäristöjen tutkimukselle. Omassa tutkimushankkeessamme¹ pureudumme taidetyön, osuuskuntien, kansalaisjärjestötyön ja projektinuoitoisen työn tutkimukseen. Näitä työympäristöjä luonnehtii työn organisoitumiseen, työntekijöihin ja työn luonteeseen liittyvät muutos- ja siirtymätilat. Menemättä syvemmälle yksittäisten työympäristöjen erityispiirteisiin keskitymme esittelemään liminaalitalan käsitettä ja pohtimaan sen käyttökelpoisuutta työelämän muutoksien ja muuttuvan johtajuuden tutkimisessa. Työn muutosta käsitellään sekä organisaatiotason muutosprosessien että yleisen työelämän, paradoksaalisiksi (ks. Julkunen 2008) luonnehdittujen muutostrendien näkökulmasta.

Jälkiteollisen yhteiskunnan työelämää on luonnehtinut siirtymä teollisesta tuotantotyöstä tietotyöhön ja palvelutuotantoon (Hautamäki 1996). Tietoverkkojen ja älypuhelinien monipuolinen käyttö on mahdollistanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta ja synnyttänyt uudenlaisen verkostoyhteiskunnan (Castells 1996). Samalla rajanveto työn ja vapaa-ajan välille on tullut yhä hankalammaksi (Sennett 1998). Globaali talous toimii joustavasti; työtehtäviä siirretään nopeasti halvemman työvoiman maihin, ja yritysten lisääntyvä paine tuottaa voittoa osakkeenomistajille saattaa johtaa irtisanomisiin kannattavissakin yhtiöissä. Työelämäpuhe on muuttunut yhä enemmän kilpailukykypuheeksi. Uusien, taloudellisesti hyödynnettävien innovaatioiden kehittäminen on noussut niin yritystoiminnan kuin akateemisen tutkimuksenkin tavoitteeksi. Joustavuus, ketteruus, op-

piminen ja luovuus ovat ilmiöitä, joita muuttuvassa työelämässä halutaan nähdä.

Samanaikaisesti suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja uudet Y- ja Z-sukupolvet² ovat astuneet työmarkkinoille. Työelämä myös monikulttuuristuu maahanmuuton ja organisaatioiden kansainvälistymisen myötä. (Alasoini ym. 2012). Pätkätyöt ja määräaikaiset työsuhteet ovat lisääntymässä. Nuorten sukupolvien odotus työelämästä ei ole portaittain etenevä ura yhdessä organisaatiossa, vakituksessa työsuhteessa, vaan niin sanottu portfoliosukupolvi (Hoikkala & Salasuo 2006) työskentelee vaihtuvissa tiimeissä ja verkostoissa rakentaen omaa yksilöllistä työidentiteettiään. Työelämän joustavuuden, kompleksisuuden, yksilöllistymisen ja monimuotoistumisen lisääntyminen tarjoaa toisaalta uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta voi johtaa työelämän huonontumiseen ja kaaostumiseen. Liminaalitalan käsite kuvaa vanhan ja uuden välissä olemista, jossa uuden mahdollistava kaaos ja epävarmuus yhdistyvät esimerkiksi rituaalisen käyttäytymisen tuomaan turvallisuuteen. Työn muutosten pyörteissä on syytä pysähtyä pohtimaan välitalan ja liitoskohtien mahdollisuuksia hyvän työn toteuttamisen näkökulmasta. Liminaalisuus voi olla ahdistava kaaos, mutta toisaalta täynnä voimaa ja potentiaalia, jolloin se mahdollistaa ennalta suunniteltujen asioiden tapahtumisen. (Turner 1979, 465–66).

Työelämän yksilöllistymisen rinnalla on tapahtunut työyhteisöjen ja organisaatioiden muutos (Garsten 1999). Pysyvien organisatoristen rakenteiden oheen on syntynyt verkostomaisia työympäristöjä (Nohria ja Eccles 1992), joissa työtä tehdään muuttuvissa asiantuntijakokoonpanoissa, joustavissa työsuhteissa ja väliaikaisissa solmuissa (Engeström 2004; 2008). Organisaatioiden ja työyhteisöjen luonteella on vaikutuksia myös organisaation oppimiseen ja luovuuteen. Organisaatiomuutoksen, oppimisen ja tiedon tuottamisen tutkimuksessa on käytetty tilaan ja liikkumiseen liittyviä metaforia. Uuden tiedon luomisen on nähty olevan mahdollista yhteisessä – fyysisessä tai virtuaalisessa – vuorovaikutustilassa. Tällaisia tiloja ovat esimerkiksi ”*ba*” (Nonaka ja Konno 1998), ”organisaation muistitala” (*organizational memory space*) (Karsten 1999) sekä

innovaatioihin yhdistetty ”välimaasto” (Johansson 2004). Liminaalitalan käsite sisältää näille käsitteille tyypillisiä liikkumisen, luovuuden ja uuden luomisen elementtejä.

Liminaalitala (*liminal state*; Turner 1977) on antropologiassa määritelty välitalaksi, kynnyksellä olemiseksi. Alkuperäinen antropologinen rituaalitutkimukseen liittyvä käsite on nykykeskusteluissa siirretty uudenlaisiin konteksteihin ja se on saanut erilaisia tulkintoja. Käsitettä on käytetty viimeaikaisessa organisaatiotutkimuksessa muun muassa organisaatioluonteeseen, määräaikaisten ja projektissa työskentelevien työntekijöiden kokemusten sekä konsulttien ja asiakasorganisaation suhteiden tutkimuksessa. Yleisemmin on todettu, että liminaalisuus on nykypäivän työelämälle ominainen piirre, joka haastaa teollisuusyhteiskunnan vanhat rakenteet ja työn organisoitumisen tavat sekä mahdollistaa uusia ja luovia työn organisoitumisen ja kokemisen tapoja (Garsten 1999).

Työelämän ja organisaatioiden monitiloteisissa muutoksissa myös johtajuuden perusteita on tarkasteltava uudelleen. Hamel (2007) esittää, että nykyjohtajuus ei ole pysynyt muutosten vauhdissa, vaan toteuttaa edelleen teollistumisen kaudella kehitettyjä järjestyksen luomisen metaforan perustuvia johtamistapoja. Uuden sukupolven ei-hierarkkista johtajuutta on kuvattu esimerkiksi kaverijohtajuutena (Tapscott 2010; Tienari & Piekkari 2011). Johtamiskirjallisuudessa on esitelty uudenlaisia johtamistyyliä ja -konsepteja, jotka omalta osaltaan pyrkivät vastaamaan muuttuneen työelämän tarpeisiin (Seeck 2008). Esimerkiksi innovaatiooteorioihin perustuvat johtamisparadigmat olettavat, että työntekijöitä ohjaa jatkuva tarve uudistua ja halu käyttää tietämystä ja luovaa potentiaalia. Työntekijöiden sitouttamisen ja utapolun tarjoamisen sijaan johtamisen tavoitteena on organisaation jatkuva uudistuminen ja kyky sopeutua nopeasti markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.

LIMINAALITALAN OMINAISPIIRTEET: KATSAUS VICTOR TURNERIN AJATTELUUN

Liminaalitalan käsitteen tärkein piirre on sen prosessiluonne. Liminaalisuus kuvaa tilaa, jossa ollaan välissä, ei enää – ei vielä, ”*the betwixt and between*”. Termi on

johdettu lainaan sanasta *limen* (kynnys). Sen juuret ovat munkkilaisten etnologin Arnold van Gennepin (1909) tutkimuksissa, joissa hän hahmoteli siirtymäritiitin (*rites de passage*) universaaleja omlinaisuksia. Hänen mukaansa rituaaleissa oli tunnistettavissa kolmivaiheinen prosessi: ensimmäisessä vaiheessa ritiiin osallistuja erotettiin jokapäiväisen elämän paikasta, suhteista ja käytännöistä. Toisessa vaiheessa oliin marginaaltilassa tilassa, jossa normaalit roolit rakenteti ja normit eivät pätenneet, ja jossa rituaaliin osallistajat olivat muulle yhteisölle olemattomissa, ”kuolleita”. Kolmannessa vaiheessa palattiin tavalliseen elämään muutuneina ja uuden statuksen ja identiteitin saaneina.

Afrikkalaisten rituaalien tutkijana uransa aloittanut antropologi Victor Turner (1920–1983) kutsui toisen vaiheen marginaaltilaa liminaaltilaksi (Turner 1977, 36; 1986, 25). Turner myös laajensi ja kehitti käsitettä eempäin. Hän esitti (1977, 37), että liminaaltilaa voi kuvata kynnyksen sijaan ”tunnelina”, pitkänä aikana dynaamisesta statuksesta. Myös Richard Schechner (1988/2003) liikkui van Gennepin ja Turnerin jalanjäljissä tutkessaan sosiaalisen draaman ulottuvuuksia eri kulttuuruisissa ja yhteisöissä. Turnerin ja Schechnerin kautta arvanut mahdollisuus ymmärtää liminaalisuuden sosiaalisia ilmenymiä ja rituaalisuutta jokapäiväisessä elämässä. Rituaali on joukko tekoja tai liikkeitä, jotka tehdään niiden symbolisen arvon vuoksi. Rituaali voi tukea siirtymistä (sosiaalisesta) asemasta toiseen, kuten esimerkiksi ikäkausitartuksen muutoksessa, uuteen virkaan astuttaessa tai avioiduttaessa.

Antropologina Turner sijoittuu funktionalismin ja strukturalismin tutkimusperinteiden välimaastoon. Turnerin näkemyksissä rituaalin tehtävä on tuottaa ja ylläpitää sosiaalisia järjestyksiä ja rakennetta. Hän ei lauta, jollin strukturalistinen antropologia saio osakseen kasvavaa kritiikkiä ja kulttuurien ”raatteen kuvanaisten” sijaan pyrittiin ymmärtämään sosiaalisia prosesseja (Turner 1986, 21). Turnerin käsitteelliset rituaalit myös sosiaalisina prosesseina, jotka saatoivat mahdollista muutoksen ja yhteisön uudelleen määrittelyn (Bell 1997, 39).

Uudelleen määrittelyn mahdollisuus liittyy rituaalien performatiivisuuteen. Turner (1986, 21–22)

käyttää Milton Singerin (1972) termiä *kulttuurin purjormanssi*. Hänen teesinsä on, että kulttuurin purjormanssi ei ”kavaa” sosiaalisia systeemiä, vaan suhde on molempinpolinen ja refleksiivinen – performanssi on usein sosiaalisen elämän kriittikkä. Rituaaleissa ja performansseissa esteettään, kyseentalaistetaan ja jopa saatetaan nautunnalaiseksi valitsevat rakenteet ja normit. Turnerin käsitys rituaaleista on evoluutiivinen (1986, 11) ja hän esittää, että nihilististen rituaalien kirjo kasvava ja huone muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen ja eriyymisen myötä. Myöhemmässä uravaiheessa Turner suuntaasi tutkimustuksensa etenkin modernien yhteiskuntien sosiaalisen ja esteettisen yhdistäviin *performatiivisiin genraaliin* rituaaleina toimintana. Päädäntä oli, että jalkuva dynaaminen prosessi yhäidästä performatiivisen käytäytymisen (taide, urheilu, rituaali, leikki, peli) olemassa olevaan yhteisölliseen ja eettiseen rakenteeseen (Schechner 1986, 8). Viimeiseksi jääneessä teoksessaan *The Anthropology of Performance* Turner päätyi nojautumaan Ronald Grimesin muotoilemaan rituaalin määritelmään: rituaali on ”muutoksia aikaan saava performanssi, joka tuo näkyväksi kulttuurisiin prosesseihin sisältyviä olennaisia luokituksia, kategorioita ja vastakkainasetteluita.” (Turner 1986, 75).

Turner esitti (1977, 43; Schechner 1986, 9), että liminaalisuuden sijaan modernissa yhteiskunnassa voisi käyttää käsitettä *liminoidi*; liminaalin kaltaisenä. Liminoidoja liminoidit ovat esimerkiksi teatterit, karnevaalit tai urheilukisat, jotka eivät ole liminaalisten tapahtumien tavoin sidottuja yhteisöllisiin modenaikaa tai ikäryhmään liittyviin sykleihin, vaan niitä luonnehtii yksilöllinen vapaa-ajan osallistuminen (Turner 1977, 44). Modernin yhteiskunnan rituaaleihin liittyy myös maallistumisen ja pyhän merkityksen vähenemisen (ks. esim. Crosby 2009) sekä mahdollisuus tuottaa yhteisten merkitysten rakentamisen lisäksi radikaalia kritiikkiä ja utropioita (Turner 1977, 45). Organisaatiorituaalikeskityttön on kuitenkin vaikuttanut liminoidin sijaan liminaalisuuden käsitteä ja jälkimoderniin yhteiskuntaan.

UUDEN LUOMINEN JA REFLEKTIIVISUUS

Liminaaltila – niin traditionaalisessa kuin modernissa merkityksessäänkin – sisältää kokelaun ja leikin mahdollisuuden (Turner 1979, 468). Liminaaltilassa voidaan laistella merkityksillä ja rooleilla, ja olemassa olevat erottelet hukkenevat. Asiat vaikuttavat sekavalla ja epävarmolla, ja niillä voi olla monia samanaikaisia merkityksiä. Liminaaltilassa olevat rakenteet ovat ikään kuin välikäisesti ”normatiivisen ihmisten ulkopuolella”. Tämä toisaalta heikentää heidolliden asemaa – esimerkiksi puuttuvien oikeuksien kautta – mutta myös vapauttaa heidät rakenteellista velvollisuksista (Turner 1982). Liminaaltilia on etäänlainen luova kaos, jossa normaalielämän säännöt ja rutinit eivät päde. Liminaaltilassa on paljon potentiaalia, ”mitä tahansa” voi tapahtua (Turner 1979, 468). Tämä tila mahdollistaa yleensä uuden luomisen ja luovuuden, mikäli sitä osataan hyödyntää riittävästi. Turner liittää liminaalisuuteen virtauksen (flow) käsitteen (Csikszentmihalyi 1990). Flow on kokonaisvaltainen, luovuuden mahdollista-va tunne, joka liittyy totaalisessa keskittymiseen ja mukana oloon. Liminaaltilassa on mahdollisuus yhteisöllisen, jalkun flow-tilaan saavuttamiseen.

Liminaaltilan performatiivisuuteen liittyy refleksiivisyys, joka mahdollistaa jokapäiväisen elämän uudenhaisen tarkastelun (Turner 1986, 24). Adiksen työn normaali rituiitit ja merkitykset näkytytyvät toisenlaisina ja ovat reflektion ja jopa parodian kohteena. Traditionaalisen yhteiskuntien rituaaleissa käytetyt naamat ja puviut eivät säittumanvaraista rekvisiittä, vaan tuovat jokapäiväisen elämän normit korostettusti esille ja rikkoivat ”normaalien” ja ”mystisten” rajoja (Turner 1977, 38). Liminaaltilassa reflektio on mahdollista kohdistaa myös itseän, itse ja oma työ näyttytyy ”toiseen”. Tätään subjektiin ja objektiin rajojen rikoutuminen liittyy myös transformatioon, muuttumiseen, mahdollisuus (Turner 1986, 24–25). Toiminnasta voidaan tuottaa erilaisia luovia variaatioita, jotka voivat liittyä esimerkiksi toimijoiden rooleen, välikappala muutoksen kohteesta muutoas-geentiksi, vaihtoehtojen tuottamiseen. Liminaaltilassa mahdollisuus metakielien tuottamiseen, puhutaan jokapäiväisessä kielestä ja käytännöistä refleksiivisesti (Turner 1986, 25, 32; 1977, 45).

ANTRAKENNE JA AUKTORITEETTIN ROOLI

Turner esittää (1977, 37–48), että siirtymävaiheessa olevat tiedeillä tavalla vallitsevien poliittisten ja jallisten rakenteiden välissä ei-ritkä sovi normaaleihin luokituksiin. Liminaaltilassa olevien kesten voi syntyä horisontaalinen antrakenne, samankaltaisuuden yhteisö, jota Turner kutsuu termillä *communitas*. Tälle väliakaiselle yhteisölle syntyä uudenhainen me-tunne ja mahdolliset omat rituaalit. Tämä näkyy työn arjessa esimerkiksi seuraavalla tavalla: kun työpäälä muodostuu uhka muutoksesta (esim. irtisanominen), se saattaa alaa työntekijät emotionaalisen väliäidan ja siten vahvistaa uudella tavalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. *Communitas* on Turnerille suhdekonkreettisten, historiallisten, erityisten yksilöiden väliä. Liminaaltilassa nämä yksilöt eivät kokieta toisistaan taranomaisen roolien tai statusten puitissa, vaan voivat vapaasti luoda uudenhaisia suhteita.

Turner tekke joetelun sporttaamin, ideologisen ja normatiivisen *communitiksen* välille. Sporttaami tai deksistentiaalinen on Turnerille äkillisesti syntyvä ja väliakainen kokemus yksilöiden välisestä jakamista tilasta. Ideologien *communitas* on tapa jäsentää ja kuvata sporttaamin *communitiksen* kokemusta – se voi olla esimerkiksi otoproblein yhteiskuntamalli. Normatiivinen *communitas* taas merkitsee yritykseenä tuottaa pysyvä sosiaalinen järjestyys, joka perustuu koettuun sporttaamin *communitikseen* (Turner 1969, 131–132; 1982, 47–59).

Traditionaalisissa siirtymäritiiteihin liittyvissä liminaalioissa turmumonsa on yhteisön vanhojen jäsenten absoluutiivien auktoriteetti. Koko yhteisön järjestyksiä voi kuvata selkeällä ja ymmärrettävällä positiolla eli henkilöiden omilla paikoilla yhteisöissä jäsentä. Yksilöiden ja yhteisöjen uskonnollisia voidaan tehdä näkyväksi ja muokata rituaalien avulla. Auktoriteeteilla ja erityisesti yhteisön vanhoilla jäsenillä määttömiksi säännöiksi. Liminaaltila on juuri paikallista prosessa – välikka jysessä on kaos, se ei ole mikä tahansa kaos. Tarkoituksena on päästä kokiä joihan uutta, joidenkin turvallisena koettujen toimintapojen puitissa.

LIMINAALITILA-KÄSITE TYÖYHTEISÖJEN TUTKIMUKSESSA

Liminaalisuus on viime vuosina vakiintunut organisaatiotutkimuksen käsitteistöön. Termi (*liminality*) löytyy esimerkiksi teoksen *International Encyclopedia of Organizational Studies* hakusanoista. Hakusanamäärittelyssä liminaalisuus on uusien ja vanhojen sosiaalisten rakenteiden välisessä siirtymätilassa olevista (Tempert 2007, 821). Liminaalitalian kolmiulotteinen prosessikuvaus (irrotantuminen, liminaaltiliassa oleminen, paluu) on potentiaalinen kuvaus työyhteisöjen ja organisaation muutoksesta. Esitelmme liminaalisuus-käsitteen käyttöä viimeaikaisessa työyhteisöjen tutkimuksessa. Olemme jottelleet tutkimukset kolmeen erityyppiseen liminaaltilian käyttökontekstiin: intentionaalinen organisaatiomuutos, organisaation ominaispiirteet sekä joustavien työsuhteiden luonnetuina uusi työelämä.

INTENTIONAALINEN LIMINAALISUUS ORGANISAATION MUUTOKSESSA

Liminaalitalian käsite soveltuu hyvin organisaatiotutkimuksen lähestymisratpöihin, jossa organisaatio ja työyhteisö käsitteellistetään organisaatiokulttuurina (Schein 1992). Näille lähestymisratvoille on luonneomaisia antropologiasa lähtöisin olevien käsitteiden hyödyntäminen modernien työyhteisöjen tutkimuksessa. Organisaatiomuutos voidaan antropologian viitekehäyksessä ymmärtää kulttuuristen merkitysten, rituaalien, normien ja arvojen muutoksena (Easterlyy-Smith 1997; Morgan 2006, 115-148). Organisaatiotutkimuksessa on käytetty erottelua episodisen ja jatkuvan muutokseksätyksen välillä (Weick & Quinn 1999). Episodisella viitataan tietoisien interventiöiden, usein ulkopuolisen muutosagentin fasilitoimaa organisaatiöisen muutokseen, jolla on alku ja loppu, ja jonka jälkeen organisaatio palaa normaaliin tasapainotilaan. Jos muutos nähdään episodiseksi, on näkökulma usein sen tahon, joka haluaa ottaa käyttöön esimerkiksi uuden (tietö) järjestelmän tai yötövan (Lyttinen & Newman 2008).

Jakava muutoskäsitys puolestaan olettaa organisaatiöisen muutoksen tapahtuvan vähitellen, jatkuvasti työn arjessa ilman ulkopuolista interventiöitä. Tällaisen muutoksen keskellä on vaikea nähdä sen

kosmisallista luonnetta. Organisaation kulttuurisen muutoksen jäsentäjäni on yleisesti käytetty sosiaalipsykologit Kurt Lewinin kehittelemän pohjantavara (1958) jäävuorimalliksi kutsuttua vaiheistusta: sulattaminen, muutos ja uudelleen jäädytänninen (*unfreezing-freezing-refreezing*). Episodisessa muutoskäsitteyksessä lähdetään liikkeelle sulattamisesta, jolloin pehmennetään muutosvastarainta, opitaan pois vanhasa ja puretaan olemassa olevia rakenteita ennen muutoksen tekemistä. Muutosta seuraa uusien rakenteiden, merkitysten ja käytänteiden vakiinnuttaminen, jatkuvan muutoskäsitteyksien perustuvat intentionaaliset pyrkimykset voidaan aloittaa jäädytys-vaiheesta, jossa organisaatiössa käynnissä olevia muutosprosesseja analysoidaan ja tuodaan näkyviksi (Weick & Quinn 1999). Molempien muutoskäsitteysten suhteen on pohdittu muutosagentin, joko ulkopuolisen tai organisaation sisäistä nousevan muutoksen fasilitoijan tai ohjaajan roolia. Tällaisen agentin nrytyöelämässä on usein organisaation ulkopuolinen konsultti, joka asettuu erilaisiin rooleihin työyhteisöön nähden.

Howard-Grenville ym. (2011) käyttävät liminaalitalian käsitteitä organisaatiokulttuurin jatkuvan muutoksen analyysissa. He ehdottavat, että muutos ei tarvitse isoja, ulkoisten muutosagenttien tekeviä interventiöitä, vaan voi tapahtua organisaation tarvallisessa toiminnassa, sisäisten toimijöiden toteuttamana. Organisaatiokulttuurin muutos ei heidän mukaansa (mt. 525) tarvitse Lewinin (1947) kulttuuristen saattekeiden ”kallaisia tiloja, joissa työnteekijät siirretään pois jokapäiväisestä ympäristöstä sulattamisvaiheeseen ja poisopijimisen mahdollistamiseksi. Howard-Grenville ym. esittävät, että organisaatiokulttuurin muutoksen edesauttamiseksi jokapäiväiset tapakutumat, kuten kokoukset, voidaan rakentaa arksessa työtä entiaan oleviksi liminaaltiloiksi, joissa organisaation rakenteiden merkitys etäänny. Muutoksen kannalla on olennaisa, että näissä liminaaltilioissa organisaatiöiset merkitykset ja symbolit nostetaan esille ja osallistujat rohkaistuvat reflektioimaan omaa ajattuaan, kuvittelemaan ja kokeilemaan uutta. Omistuksessa liminaalisuuden tarkoituksellinen luominen ja siihen liittyvä tutun ja tuntemattoman yhteentuominen voivat saada ai-

kaan uudenlaisia merkityksiä. Esimerkkitapauksessa organisaatiössa valmistettujen tuotteiden ekologisuuden merkitys työnteekijöille muuttui degativis-säyryntäntöestä ”positiiviseen ”imovointioon” (Howard-Grenville ym. 2011, 534). Liminaalisuuden tarkoituksellinen luominen omistuu, jos organisaatiokulttuurissa on tilaa uusille merkityksille ja tilaisuuksissa tapahtuva irrottelu koetaan legitimiiksi ja turvalliseksi.

Muutuvassa työelämässä ei eri puolilla maailmaa verkostomaisesti sijaitsevissa monikulttuurisissa organisaatiöissa pysyvä organisaatiokulttuurin käsitte ei välttämättä päde. Organisaation sisäiset merkitykset, normit ja arvot ovat jatkuvan tullaan ja neuvottelemisen kohteina, ja niitä sopeutetaan jokapäiväisesti laajempien kulttuuristen kontekstien arvoihin ja näytteen (2010) on tutkittu tätä ilmiötä liminaalisuus-käsitteen kautta erityisesti eettisessä johtajuudessa. Monimerkityksellisissä työyhteisöissä johtaja löytää itsensä usein eettisessä liminaaltiliassa; viittiliassa, jossa ei ole aivan selvää, mitkä asiat ovat oikeita mitkä väärä, ja jossa päätöksiä ei voida tehdä pelkästään olemassa olevien säätöjen perusteella. Kirjoitajat (Cunha ym. 2010, 194) esittävät, että liminaalisuus on välttämätön ilmiö kompleksisissa, monenlaisissa ympäristöissä toimivissa organisaatiöissa.

Organisaation intentionaalisten ja episodisten muutosten edesauttajina, muutosagentteina käytetään usein konsultteja. Czarniawskan ja Mazzan (2003) mukaan konsultoinni mahdollista liminaaltilian niin konsultille kuin organisaatiöillekin. He kuvaavat konsultoinnitoimintaa ”konsultoinnintiteinä” ja paikkaa, jossa nämä riitti tapahtuvat, ”liminaalisena organisaatiöna”. Konsultit on organisaation kanssa työskennellessään toisalla jontkun pysyvän organisaation jäsen, toisalla väliaikainen ”vierasleksi” asiakasyrityksessä. Konsultoinnin rituaaleiksi voidaan ymmärtää valikapp aloituskokous, muutosvaihe ja raportin esittäminen (Czarniawska ja Mazza 2003), jotka voidaan nähdä analogisina perinteiselle kolmiulotteiselle rituaalikuvauslle. Aloituskokous on alkutilanne, jonka jälkeen alkaa liminaalinen muutosvaihe. Raportin esittäminen ja konsulttien poistuminen edustaa pöluuta muuttuneeseen normaaliin.

Konsulttien näkökulmasta keisrotuuna muutosvaiheen liminaaltilia ja liminaali organisaation konsulttien samanaikainen näkemys organisaation nrykyntäntöestä ja tulevaisuudesta. Muutosvaiheeseen sisältyy vuorovaikutusta ja konsulttien ja organisaation työnteekijöiden neuvotteleja tulkinnoista. Konsultit on aktiivinen liminaalitalian ja siirtymätällin organisoimisessa ja mahdollisista uusien organisaatiöisten representatiöiden syntymistä. Tämä siirtymätällia ja uuden luominen voivat nähtytytyä ”maagisna”, koska prosessin yksityiskohtia ei paljasteta työnteekijöille. Heidän näkökulmastaan konsultoinnin tulokset syntyvät jonkinlaisen mystisen toiminnan tuloksena. Konsulttien raportin esittely on riittävän irtautumsvaihe, jonka jälkeen organisaatio palaa liminaaltiliasta jokapäiväiseksi työorganisaatiöksi (Czarniawska ja Mazza 2003). Tässä näkemyskäsittäen organisoijin, yhteisön auktoriteetteihin ja maagisissa positioissa oleviin, joita usein luonnehtii –konsulttien tavoin – vain osittainen tai väliaikainen kuluuminen tiettyyn yhteisöön.

Sturdy, Schwaertzy ja Spicer (2006) ovat tutkineet konsulttoiminta otaena erityiseen tarkastelemaan konsulttoimprosessiin liittyvät liikkeelliset. Heidän analyysissaan liminaalisuus tarkoittaa rajojen radikaalia hämääntymistä. Liminaalisuus on formaaltein instituutiöiden välillä oleva tila, jossa olemassa olevat säännöt ja rituiitit eivät päde. Illalliset ovat tietynlaisia liminaaltilioita, joissa työelämän ja vapaa-ajan toimintatavat sekoittuvat. Aterioiden aikana johtajat, konsultit ja työnteekijöiden välillä tapahtuvat keskustelut laajenevat yksityiselämän aiheisiin ja mahdollistavat organisaation rakenteista ritautumisen. Rukokailipallat ovat fyysisiä työpalloksia ritautumisen tiloja, jotka toisaalta tarjoavat jotakin tuttua ja turvallista. Liikkeelliset tarjoavat liminaalitalian, jota sekä konsultit että asiakkaat voivat käyttää taktisesti hyväkseen. Sturdy ja kumppaneiden mukaan esimerkkitapauksessa illallisia käytettiin keskinkäisen luotettavuuden testaamiseen, organisaation sisäisiin valtasuhteisiin tutustumiseen sekä ideöiden testaamiseen ja myymiseen. Sen lisäksi työyhteisön vakintunteista rakenteista rituaaliset tilanteet mahdollistivat kynnysyöden ja tunhuttumisen käsitteilyn. Vaikka illalliset tarjoosi-

vat organisaation rutiineista ja normeista irrallaan olevan liminaalitiilan, niissä noudatettiin kuitenkin turvallisuutta luovia muiden elämäntilanteiden konventioita ja rutiineja.

LIMINAALISUUS ORGANISAATION OMINAISUUTENA

Liminaalisuus voi kuvata myös organisaation tilaa erilaisten perinteisten ja totuttujen organisaatiokulttuurien välillä. Organisaatiotutkimuksessa organisaatorinen ambivalenssi (Weick 1979) kuvaa ilmiötä, jossa erilaiset organisaatoriset logiikat ja rakenteet sekoittuvat ja muodostavat hybridejä. Organisaatiologiikat voidaan yhdistää erilaisiin institutionaalisiiin järjestyksiin, esimerkiksi valtion byrokraatiaan, yksityiseen sektoriin tai arvoperustaiseen kansalaisyhteiskuntaan), jolloin organisaation logiikka seuraa institutionaalille järjestykselle ominaisia piirteitä. (Thorton ym. 2012; 2008). Viimeaikaiset työelämän muutokset ovat lisänneet logiikoiden sekoittumista sektorilta toiselle. Lisääntyvän managerismin myötä esimerkiksi terveydenhuollossa julkisen sektorin palvelujen universaalisuuden logiikka, terveydenhuollon ammattilogiikka ja voiton tavoittelun markkinalogiikka sekoittuvat organisaatioiden käytännön toiminnassa (Scott ym. 2000). Osuuskunnissa ja kansalaisjärjestöissä kolmannen sektorin ja markkinoiden logiikat yhdistyvät, kun taas taidetyössä voidaan puhua taiteen laadun ja markkinalogiikan jännitteistä.

Organisaatorinen monimuotoistuminen näkyy myös käytännön organisaatiokulttuureissa. Organisaatioissa saattaa olla esimerkiksi päällekkäin hierarkkista toimintatapaa edellyttävä byrokraattinen logiikka ja luottamukseen perustuva verkostomainen organisaatiologiikka (Powell 1990), mikä näkyy käytännössä vaikkapa päällekkäisissä, erilaisia valtakäsityksiä (Seec 2008) toteutuvissa johtamismuodoissa. Jatkuvat organisaatiomuutokset voivat johtaa siihen, että työyhteisö on jatkuvassa välitilassa vaikkapa linja- ja tiimiorganisaation välillä. Yksilöllistyvä työ on myös haastanut ”työyhteisön” käsitettä. Työyhteisö ei ole välttämättä tietty organisaatio, vaan fyysinen työtilayhteisö (*co-working community*), jossa yksittäiset itsensä työllistäjät työskentelevät ja jakavat osittain tiettyjä yhteisöllisiä elementtejä. Työtilayhteisöjä

on listattu kansainvälisesti esimerkiksi verkkosivuilla www.deskwanted.com ja www.deskmag.com. Näitä paikkoja tarkasteltaessa kysymys työn merkityksellisyydestä, identiteetistä tai yhteisöllisyydestä nousee keskeiseksi. Työtilayhteisöjen dynamiikka ja työntekijöiden syyt hakeutua yhteisöihin on uusi tutkimuskohde työelämän tutkimuksessa (ks. Spinuzzi 2012).

Liminaalitiilan käsite on tarjonnut käsitteellisiä välineitä jäsentää organisaatorisia muutos-, hybridi- ja välitiloja. Esimerkiksi Lindsay (2010, 165) on käyttänyt organisaatorisen liminaalisuuden (*organizational liminality*) käsitettä analysoidessaan monimerkityksellistä organisaatiota, joka tietoisesti on pyrkinyt rikkomaan luotuneita organisaatiokäsityksiä ja perinteisiä rakenteita ja institutionaalisia kategorioita niin organisaation sisällä kuin ulkoisen identiteettin suhteen. Rikkomalla olemassa olevia ja totuttuja rakenteita organisaatio aiheuttaa toisaalta epävarmuutta, toisaalta mahdollistaa uusien ja luovien ratkaisujen syntymisen. Ulkoiselta identiteetiltään liminaalit organisaatiot saattavat olla spontaaneja, epäennustettavia ja jopa mystisiä (Lindsay 2010, 89, 167). Liminaalin organisaation ulkoisia merkkejä voivat olla esimerkiksi käyntikortit, joista ei ilmene työntekijän työnimekettä tai hierarkkista asemaa.

Organisaatorinen liminaalisuus ja organisaation hybridimuodot voivat kertoa myös ei-suunnitellusta toimintalogiikoiden sekoittumisesta. Tämä voi näyttäytyä ahdistavana kaaoksena. Liminaalitiilan käsite voi tarjota välineitä kaaoksen jäsentämiseen ja esimerkiksi selvittää, onko organisaation nykytilanteessa päällekkäin linja- ja tiimiorganisaation piirteitä. Se tarjoaa myös mahdollisuuden kysyä, mihin tilan mahdollistamaan suuntaan voidaan siirtyä, ja voidaanko palata niin sanottuun muuttuneeseen normaalitilaan.

LIMINAALISUUS JOUSTAVIEN TYÖSUHTEIDEN KONTEKSTISSA

Organisaatiotutkimuksessa on myös esitetty, että liminaalisuus ei tämän hetkessä työelämässä ole enää hallitun kolmivaiheisen prosessin keskeinen vaihe, vaan enemmän tai vähemmän pysyvä tila (Czarniawska ja Mazza 2003). Liminaalisuudesta on näiden käsitysten mukaan tullut osa työelä-

mää, jota luonnehtivat pätkätoistuminen (Garsten 1999, 608), monimerkityksellisyys ja kompleksisuus (Cunha ym. 2010, 194). Liminaalitiila ei välttämättä ole toivottu ja intentionaalisesti rakennettu tila, vaan se näyttäytyy tilana, johon työntekijät ajautuvat ja joka pakottaa työntekijöitä uudelaisten identiteettien luomiseen. Toisaalta modernin työelämän rutiinoinnut, monille ammattilaisille itsestään selvyynä oleva liminaalitiila, mahdollistaa jatkuvat pienet innovaatiot työn arkipäivässä.

Työelämän joustavuusvaatimukset ovat lisänneet työntekijöiden liikkuvuutta organisaatioista ja projekteista toiseen. Joustavat työntekijät työskentelevät määräaikaissa työsuhteissa, vaihtuvissa työteimeissä ja verkostoissa eivätkä vakituisten työntekijöiden tapaan identifioitu tiettyyn organisaatioon ja työyhteisöön. Liminaalisuuden käsitettä on käytetty jäsentämään sekä joustavien työntekijöiden toimijuutta subjektin näkökulmasta että joustavan työvoiman käytön vaikutuksia organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. (Garsten 1999; Tempest & Starkey 2004). Garsten (1999, 603) muistuttaa, että ilmiö on ristiriitainen, ja joustava pätkätyö voidaan nähdä sekä haitallisena että hyödyllisenä niin organisaatioiden kuin työntekijöidenkin kannalta. Liminaaliseksi tilanne muodostuu siksi, että vaikka työntekijöiltä puuttuu vakituisen työsuhteen tarjoama rakenteellinen side organisaatioon, he kuitenkin ovat osittain mukana esimerkiksi erilaisissa organisaation lojaalisuusverkostoissa.

Määräaikaisen työntekijän liminaalitiila voi olla esimerkiksi tie vakituisen työsuhteeseen, umpikuja tai siirtymävaihe kahden uran välillä. Tämänkaltaisten positioiden ”välissä oleminen” synnyttää refleksiivisyyttä ja lisää työntekijän itsekontrollia. Liminaalitiila voi kuitenkin olla vakiintuneita rakenteita otollisempi tila työntekijän innovoinnille. Tilanteeseen liittyy siis sekä marginaalisuuden että potentian kokemuksia, sosiaalisen kuulumattomuuden tunnetta, mutta toisaalta myös oikeutus pysytellä työpaikan sosiaalisten konfliktien ulkopuolella (Garsten 1999, 604–606). Työyhteisön kehittymisen kannalta määräaikaiset työsuhteet tarjoavat usein lisääntyvää episodimaisuutta ja haurautta. Liminaalitiilassa olevat työntekijät ovat haaste rakenteille – työntekijät

ovat kulttuurin ja yhteiskunnan kannalta ”määrittelämättömässä” tilanteessa. Työntekijät ovat melkein osa organisaation rakennetta, mutta ei aivan. Jatkuvasti tulevat ja menevät työntekijät voivat ravisuttaa organisaatioiden järjestystä ja institutionaalisia rajoja (mt. 615). Määräaikaisten työntekijöiden ohella liminaalisuus on liitetty myös työntekijöiden identiteetin rakentamiseen ennen kaikkea organisaation muutostilanteissa (Beech 2011). Työntekijöiden voidaan nähdä rakentavan ulkoista ja sisäistä identiteettiään dialogin kautta suhteessa organisaatioon ja muihin työntekijöiden liminaalisten käytäntöjen, kuten kokeilujen, reflektion ja tunnistamisen kautta (mt. 289–290).

Sue Tempest ja Ken Starkey (2004) keskustelevat Garstenin esittämästä liminaalisuuden tulkinnasta organisaatorisen oppimisen näkökulmasta. He ovat Garstenin kannalla siinä, että vaihtuvat määräaikaistyöntekijät voivat mahdollistaa uudenlaista organisaatorista oppimista, mutta esittävät, että liminaalisuudella on myös rajansa. Kun oppiminen tapahtuu yhä enemmän organisaatioiden välisissä verkostoissa ja tiimeissä, se heikentää perinteissä mielessä ymmärrettyä organisaation oppimista sekä rapauttaa organisaatioiden sosiaalista pääomaa (Tempest & Starkey 2004, 510). Individualisoitu työ tuottaa individualisoitua oppimista, jonka tulokset eivät välttämättä tule organisaatioiden hyödyksi. Työn yksilöllistymisen on nähty jopa tekevän yhdessä oppimisesta ja toisista riippuvuudesta jollakin tapaa ”laitonta” (Sennett 1998). Jatkuva työyhteisöjen ja työntekijöiden liminaalitiila on jännitteinen tila, jolla on sekä innovaatioita mahdollistavia että työelämää huonontavia vaikutuksia.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Liminaalitiilan käsitettä on katsauksemme perusteella käytetty organisaatiotutkimuksessa monenlaisissa merkityksissä (ks. yhteenveto **Taulukko 1**). Erottelimme aikaisempien tutkimusten pohjalta kolme erilaista liminaalitiilan käyttökontekstia: (1) intentionaalinen organisaation muutos, (2) organisaation rakenteen ja identiteetin ominaisuus sekä (3) joustavien työsuhteiden luonnehtima työelämä. Jokaisessa kolmessa käyttökontekstissa käsitettä on sovellettu useilla tavoilla ja Turnerin alku-

Taulukko 1. Yhteenveto liminaalitalan käsitteestä työympäristöjen tutkimuksessa.

Käsitteen käyttökonteksti	Käsitteen sovellus	Esimerkkitutkimus
Intentionaalinen organisaation muutos	Organisaatiokulttuurin muutosrituaalin vaihe, joka on usein ulkoisen muutosagentin organisoima	Czarniawska & Mazza 2003 Sturdy ym. 2006
Organisaation rakenteen ja identiteetin ominaisuus	Vakiintuneiden organisaatorakenteiden ja logioiden sekoittumisen synnyttämä tila	Lindsay 2010
Joustavien työsuhteiden luonnehima työelämä	Liminaalitala on toisaalta modernin työelämän normaalitila, toisaalta päätöitä tekevien työntekijöiden identiteetti	Garsten 1999 Tempest & Starkey 2004

peräisestä käsitteistöä on noussut tärkeiksi erilaisia ulottuvuuksia. Johtopäätöksenä voimme todeta, että liminaalitalan käsite mahdollistaa erilaisia sovelluksia eikä yhtä ja kaiken kattavaa käyttötapaa voida määrittellä. Käsitteen vahvuus on sen elementtien avaamat uudet mahdollisuudet ja näkökulmat yksittäisten työyhteisöjen ja yleisen työelämän tutkimuksessa. Liminaalitala ei käsitteenä ole normatiivinen kuvaus "oikeasta" muutosprosessista, vaan käsitteen elementit antavat tilaa niin negatiivisille kuin positiivisillekin tulkinnoille. Työelämän liminaalitalalla saattaa olla yksilön ja yhteisöjen kannalta kielteisiä seurauksia, mutta se voi tarjota myös myönteisen väylän vanhan purkamisen kautta kohti uudenlaisia merkityksiä. Tällöin liminaalitalan ymmärtäminen voi auttaa kestämään siihen kuuluvaa kaaosta ja haastamista, joka johtaa uudenlaiseen työn arkipäivään.

Intentionaalisen organisaation muutoksen tutkimuksessa liminaalitalalla viitataan kolmivaiheisesti etenevän organisaatiokulttuurin muutoksen keskimäiseen vaiheeseen, jossa enemmän tai vähemmän suunnitellusti organisoidaan performatiivisuuden ja leikkittelyn mahdollistava liminaalitala. Liminaalitalalla kuvataan organisaation vanhoja rakenteita ja toimintatapoja reflektioivaa muutostilaa, jonka jälkeen palataan muuttuneeseen, mutta asteittain rutinoituvaan normaalitilaan. Liminaalitalan luomiseen liittyy usein ulkopuolinen muutosagentti, konsultti, joka organisoii liminaalitalaa ja on samalla myös itse liminaalisessa suhteessa organisaatioon. Turnerin alkuperäisestä käsitteistöä relevanteiksi nousevat kaaoksen ja järjestyksen suhde, reflektiivinen performatiivisuus ja auktoriteetin rooli liminaalitalan jäsentäjänä. Konsultin rooli voidaan rinnastaa perinteisten yhteisöjen vanhimpien jäsenten auktoriteettiin rituaalien järjestäjänä ja mahdollistajana.

Organisaatorakenteiden ja organisaation identiteetin kuvauksessa liminaalitalan käsite on viittanut eräänlaiseen välitilaan vakiintuneiden organisaatiotyyppien, olemassa olevien organisaatiologiikkojen ja tunnettujen organisaatorakenteiden ja -mallien välillä. Näissä merkityksissä liminaalitala voi olla tietoinen, organisaation valitsema uutta luova strategia, toisaalta erilaisten muospaineiden luoma epämääräinen tila. Turnerin käsitteistöä relevanteiksi nousevat olemassa olevien rakenteiden rikkominen ja jopa karnevalisointi sekä uudenlaisten, ei-vielä muodostuneiden rakenteiden performointi.

Joustavien työsuhteiden ja uudenlaisen työelämän käsitteellistämisen yhteydessä liminaalitalan käsitteellä on kuvattu niin työelämän normalistuvaa jatkuvaa muutostilaa kuin päätöksentekijöiden toiseen siirtyvien työntekijöiden identiteettiäkin. Käsite on liitetty yhteisöön kuulumisen ja kuulumattomuuden problematiikkaan sekä sen mukanaan tuomiin negatiivisiin ja mahdollistaviin vaikutuksiin. Tällaisen liminaalitalan on katsottu johtavan oppimisen individualisoitumiseen ja perinteisesti ymmärretyyn organisatorisen oppimisen rapautumiseen.

Kaiken kaikkiaan käsite avaa mahdollisuuksia pureutua erilaisiin työelämän muutostilanteisiin, uuden luomisen ja pysyvän vanhan rakenteen väliseen dynamiikkaan sekä muutosten prosessiluonteeseen. Liminaalitala nykyisessä työkuultuurissa voi viitata työelämän laajaan muutokseen, jota luonnehtii vanhojen, pysyviin organisaatioihin ja jatkuviin työsuhteisiin perustuvien rakenteiden murtuminen sekä yksittäisen työyhteisöjen muutosten dynamiikkaan. Liminaalitala voi toisaalta olla ei-toivottu työntekijöiden ajautumisen suunta, toisaalta toivottu ja positiiviseksi koettu innovatiivinen tila. Siinä ollaan "kynnyksellä", josta avautuu monenlaisia sosiaalisen reflektion mahdollisuuksia.

Turnerin käsitteiden avulla huomio kohdistuu staattisuuden ja muutoksen väliseen dynamiikkaan, performatiivisuuden mahdollistamaan reflektiivisyyteen sekä rituaaleihin, jotka mahdollistavat muutoksia ja luovat turvallisuutta. Rituaalien rooli voi olla myös vanhan ylläpitäminen ja muutoksen radikaalisuuden rajoittaminen; esimerkiksi konsulttien järjestämä liminaalitala ja sen mahdollistava kaaos on rajallinen. Liminaalitala ei ole hallitsematon kaaos, vaan turvallisuutta siihen luovat tunnetut rituaalit sekä auktoriteetin luomat puitteet. Uuden luominen ja innovoiminen on jatkuvaa vuorovaikutusta kaaoksen ja rakenteen, vapauden ja auktoriteetin, realismin ja utopian välillä.

Liminaalitalan käsitteen avulla voidaan kiinnittää huomiota työyhteisön sosiaalisiin aseisiin ja kulttuuriseen järjestykseen, joka voidaan tehdä näkyväksi performatiivisten rituaalien avulla. Performatiivisuuden, rituaalien ja jopa maagisuuden ulottuvuudet ohjaavat työelämän muutosprosesseissa huomiota niiden toiminnallisiin, tunteellisiin ja kokemuksellisiin elementteihin rationaalisesti suunnitellun ja sanallisten argumenttien kautta ohjatun muutoksen sijasta. Reflektiivisyys, leikkittely, ironia ja uusien ideoiden kokeilu edellyttävät usein juuri liiallisesta rationaalisuudesta irti päästämistä.

Liminaalitalassa tapahtuva leikkittely mahdollistaa myös sosiaalisiin valta-asemiin liittyvää innovatiivista toimintaa. Yksi vahvimista työkuultuurissa vallitsevista sosiaalisista asemista on johtajan ja alaisten välinen suhde. Siirtymätilassa tätä suhdetta voidaan

parodoida ja luoda enemmän tai vähemmän väliaikaisia antirakenteita, joissa organisaation sosiaalista järjestystä neuvotellaan uudelleen. Turnerilaisittain voi todeta, että paikallaan olevissa rakenteissa etsiydytään liminaaliseen leikkiin esimerkiksi pikkujouluissa tai työpaikan muissa rituaalisissa leikeissä, karnevaaleissa, joissa sosiaaliset statukset purkautuvat hetkeksi auki tai saattavat jopa vaihtaa paikkaa. Luutuneiden johtamistapojen karnevalisointi voi johtaa uudenlaisten mallien syntyymiseen ja kokeiluun.

Liminaalitalan käsite avaa mahdollisuuksia analysoida työyhteisöjä, jotka tietoisesti lähtevät purkamaan vanhoja rakenteita ja jäsentämään johtajuutta uudelleen. Omassa tutkimushankkeessamme työyhteisöt pyrkivät tuottamaan uudenlaista, joustavaa johtajuutta. Se voi tarkoittaa johtaja-aseman purkamista ja vetovastuun kierrättämistä ja "johtajuuden ansaitsemista" uuden sukupolven osuuskuntayhteisöissä, parijohtajuuden valitsemista taiteellisissa työyhteisöissä, voimaistavan johtajuuden mallin esimistä ammattilaisuudessa kansalaisjärjestöissä tai joustavaa ja ketterää johtajuutta ohjelmistokehityksen projektityöskentelyssä (ks. Ansio & Hirkman, tulossa). Työelämän muutoksiin vastaamaan pyrkivien uudenlaisten johtajuuden tapojen hahmotelussa voidaan hyödyntää liminaalitalan käsitteen eri elementtejä. Tällöin haasteeksi ja tärkeäksi tutkimuskohteeksi nousee se, millaisessa liminaalitalassa, uuden ja vanhan, kaaoksen ja järjestyksen välissä, itse johtajuuden käsite ja käytäntö ovat.



Tiina Kontinen
FT, yliopistonlehtori
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto



Helena Karsten
IKT, dosentti
Informaatioteknologioiden laitos
Åbo Akademi



Pia Houni
TeT, dosentti, erikoistutkija
Työterveyslaitos, Helsinki



Heikki Toivanen
TKT, tiimivalmentaja
ja strategi
Tiimiakatemia
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

- Asaola, T., Järvenvirta, A. & Mäkitie, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2020. Miten ja miksi se on toisenakohinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012.
- Asola, H. & Hirvonen, P. (toim.) (luulosa 2013) Työ ja johdatus liminaalikesä. Hankkeen loppuraportti. *Tekesin raporttisarja 6/2013*. Helsinki: Tekes.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations* 64(2), 285-302.
- Bell, C. (1997). *Ritual: Perspectives and Dimensions*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Butler, J. (2006). *Hankala sukupuoli, Feminismi ja identiteettiä kunnos*. Suoni, Pukkinen, Tulja & Rossi, Leena-Majja. Helsinki: Gaudeamus.
- Castells, M. (1996, 2nd ed. 2000). *The Rise of the Network Society, the Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. 1. Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, M. (1997, 2nd ed. 2004). *The Power of Identity, the Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. II. Oxford, UK: Blackwell.
- Castells, M. (1998, 2nd ed. 2000). *End of Millennium, the Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. III. Oxford, UK: Blackwell.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Clifton, C. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, 7(2), 103-118.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins.
- Cook-Sahter, A. (2006). Newy Batwik-and-between: Revising Liminality in the Context of a Teacher Preparation Program. *Anthropology and Education Quarterly* 37(2), 110-127.
- Crosby, J. (2009). Liminality and the Sacred: Discipline Building and Speaking with the Other. *Liminalities: A Journal of Performance Studies*, 5(1), 1-19.
- Cunha, M.P., Guimarães-Costa, N. & Stewart R.M. (2010). Leading and Following (Un)ethically in Limen. *Journal of Business Ethics* 97(1), 189-206.
- Cunha, M.P. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Shades of Gray: A liminal interpretation of organizational legality/legality. *International Public Management Journal* 9(3), 119-126.
- Cunningham, J. (1994/1999). *The Wisdom of Strategic Learning*. Hampshire, UK: Gower.
- Zarnawaska, B. & Massa, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations* 56(3), 267-290.
- Eastleby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations* 50 (9), 1085-1113.
- Engeström, Y. (2004). *Ekspantiivinen oppiminen ja yhteiskehittyvä työstä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Garsten, C. (1999). Between and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20(4), 601-617.
- Hamel, G. (2007). *Johdattimen uuden ajan*. Helsinki: Talentum Media.
- Haukama, A., Ioini, J. (1996). *Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset*. Helsinki: SITRA.
- Von Hippel, E. (1988). *Sources of Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hokkai, T. & Salasuo, M. (2006). *Preisaariuusia? Partiolaiskypökiä, perustulo ja kansalaisuutina*. Helsinki: Nuorisotutkimuskeskus.
- Houni, P., Asola, H. & Järvenvirta, M. (luulosa 2013). *Perijöijäyden esteitä vaihteen kerrässä*. Hällimön tutkimus.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irvin, J. & Mao, J. (2011). Liminality as Cultural Process for Cultural Change. *Organization Science*, 22(12), 522-539.
- Johansson, Frans (2003). *Medici-himo: Hiihtömaailmassa ajoin valimaassessä*. Helsinki: Talentum.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksi*. Keskeistulaja 2000-luvun työprosessieläisä. Tampere: Vastapaino.
- Karjane, H. (1999). Relationship between organizational form and organizational memory: An investigation in a professional service organization. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Special Issues on Organizational Memory Systems, 9(2), 129-150.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kontinen, T. & Järvenvirta, T. (2013). Kohti metodologisia moninaisuuksia? Seuran- ja arvonluvan ongelmien kansalaistalouden kehitystyösköyden verkostossa. *Hällimön tutkimus* 37 (1), 40-54.
- Kirjaneen, P. (1997). Strateginen oppiminen tietotekniikassa organisaatiossa. Teoria luvua tapaus tutkimus oppimassa kahden tietoyhteiskunnan strategiasa kehityksessä. *Tutkimus: Turun kauppatieteiden tutkimus* 37 (1), 4-2.
- Lämsä, J. (2001). *Touhialareserjin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategisen muuttokseen*. Laadullinen ja historiallinen tapaus tutkimus perhtäytöksen sarjasta monialayhteisön osaksi. *Jyväskylä: Jyväskylän*
- Wittipito. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, 1.
- Lewin, K. (1958). Group Decisions and Social Change. *Tekesessä E.E. Macoby, T.M. Newcomb ja E.L. Hartley (toim.) Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Whiston, 330-344.
- Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Sciences: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Lewis, M., Harland-Jones, J.M. & Feldman-Barer, L. (2008). *Handbook of Emotions* (3rd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Lindsay, M.D. (2010). Organizational Liminality and Invernal Creativity: The Faltership of Power. *Social Forces*, 89(1), 163-184.
- Lyles, M.A. & Schweik, C.R. (1992). Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, 29(2).
- Holstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations*. USA: SAGE Publications.
- Melander, A. (1997). *Industrial Wisdom and Strategic Change: The Swedish Pulp and Paper Industry 1945-1990*. Jönköping, Ruotsi: Jönköping University Jönköping International Business School.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Underdred edition. Thousand Oaks: Sage.
- Nahata, I. & Komo, N. (1993). *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nyman, H. & Hirvonen, P. (2012). On the Nature of Supply Chain Management Projects and how to Manage Them. *ECIS 2012 Proceedings*. Paper 117. AISEL. Saatavissa: <http://aisel.isnet.org/ecis2012/117>
- Nohria, N. & Eccles, R.G. (toim.) (1992). *Networks and Organizations: Structure, form, and action*. Harvard Business School Press.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12(2), 295-336.
- Rajola, L. & Laitinen, H. (1998). *Keskusteluja performatiivisuudesta*. Helsinki: SMS.
- Rosen, M. (1988). You asked for it: Christmas at the Bosses. *Employee Journal of Management Studies*, 25, 463-480.
- Seack, H. (2008). *Johdattimen Suomessa*. Taylorfrimista innovaatioelämään. Helsinki: Gaudeamus.
- Schechner, R. (1986). Victor Turner's Last Adventure. *Espinoe edoissa: Turner, J. The Anthropology of Performance*. New York: PAJ Publications.
- Schein, E. (2006/1992). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition. USA: Jossey-Bass.
- Schechner, R. (1988/2003). *Performance Theory*. London: Routledge.
- Scott, W.R. & Ruef, M. & Mendel, P.J. & Ceramta, C.A. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. London: W.W. Norton, Isom, 2002 *Jyön uusi järjestyks*. Miten uusi kapitalismi kuuluttaa ihmisen luonnella. Suoni: Eino Kivinen, David Kivinen, Vastapaino, Tampere.
- Singer, M. (1972). *When a Great Tradition Modernizes: An Anthropological Approach to Indian Civilization*. London: Pall Mall Press.
- Spender, J.-C. (1993). *Industry Recipes - An Enquiry into Nature and Sources of Managerial Judgment*. Oxford, UK: Blackwell.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- Tajassou, D. (2010). *Synnytyt digitaaliseen*. Helsinki: WSOY.
- Tempes, S. (2007). Liminality. *Tekesessä: S.R. Clegg and J.K. Bailey (toim.) International Encyclopedia of Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage, 821-824.
- Tempes, S. & Starkey, K. (2004). The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*, 25(1), 507-527.
- Thornton, P., Ocasio W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thornton, P.H. & Ocasio, (2008). Institutional logics. In: R. Greenwood & C. Oliver & K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 99-129.
- Tienari, J. & Pakkari, R. (2011). *Zija epäjohtaminen*. Hämehäinen: Talentum.
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. New York: Aldine de Gruyter.
- Turner, V. (1974). *Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Turner, V. (1977). Variations of the theme of Liminality. In S. Moore & Barbara G. Myerhoff (eds.). *Sacred Ritual, Assen, The Netherlands: Van Gorcum*, 36-51.
- Turner, V. (1979). *Frame, Flow and Reflection: Ritual and Drama as Public Liminality*. *Japanese Journal of Religious Studies* 6(4), 465-499.

