

Tapio Uotila

RESURSSIIN LIITTYVÄ LUOVUUS, JOUSTAVUUS JA KOKEILEVUUS MARKKINOINTI- VIESTINTÄTOIMISTOISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Markkinointi

Ohjaaja: Mika Yrjölä

Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Tapio Uotila: Resursseihin liittyvä luovuus, joustavuus ja kokeilevuus markkinointiviestintätoimistoissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Huhtikuu 2024

Markkinointiviestintäalan ajatellaan yleisesti kärsivän huonosta ennustettavuudesta, jota taantuma huonontaa entisestään. Epävarma markkina sekä taantumaherkkyys tekevät alalla esiintyvän ajattelun tutkimisesta mielekäästä. *Bricolagen* eli resurssien luovan yhdistelyn katsotaan usein tapahtuvan nimenomaan epävarmassa markkinassa. *Bricolage* voidaan hahmottaa niin konkreettisenä organisaation resurssien yhdistelyä kuin myös laajemmin tapana ajatella resursseista luovasti. Tässä tutkielmassa *bricolagesta* käytetään selvyiden vuoksi termiä *bricolage-kyvykkyys*, johon katsotaan kuuluvan sekä konkreettinen resurssien yhdistely että tapa ajatella. Tässä tutkielmassa *bricolage-kyvykkyyttä* lähestytään mentaalimallien kautta. *Bricolage-kyvykkyys* hahmotetaan tutkielmassa yläkäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa siihen liittyviä mentaalimalleja.

Tutkielman tarkoituksena on tunnistaa ja tyypitellä markkinointiviestintäalan työntekijöiden *bricolage-kyvykkyys*-teen liittyviä mentaalimalleja. Tutkimus osallistuu *bricolage-kyvykkyys*den aiempaan teoriaan tuomalla esiin *bricolage-kyvykkyys*den toteuttajan ominaisuuksia mentaalimallien kautta. Tutkimus ei pyri ottamaan selvää *bricolage-kyvykkyys*teen liittyvästä konkreettisesta toiminnasta, vaan tutkimus rajataan koskemaan pelkästään *bricolage-kyvykkyys*teen liittyviä mentaalimalleja.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Aineisto kerättiin kolmella teemahaastattelulla maaliskuussa 2024. Haastateltavat työskentelivät markkinointiviestintätoimistoissa nimikkeillä johtaja, tiimin vetäjä ja projektipäällikkö. Haastatteluisia käytiin puolistrukturoidusti läpi suhtautumista resursseihin, kyvykkyysiin ja luoviin lähestymistapoihin. Tutkimuksessa aineistosta tunnistettiin teoriaohjaavasti *bricolage-kyvykkyys*teen liittyviä tapoja ajatella, jotka tyypiteltiin neljäksi eri mentaalimalliksi. Analyysitavaksi valikoitui tyypittely, sillä se mahdollisesti aineistosta nostettavien ajatuksien yleistämisen mentaalimalleiksi, jotka korostivat parhaiten *bricolage-kyvykkyys*den eri ominaisuuksia.

Tutkimuksen tuloksena syntyneet neljä mentaalimallia ovat joustavan yhteistyön mentaalimalli, strategisen kokeilevuuden mentaalimalli, tee se itse -mentaalimalli sekä markkinanikkaroinnin mentaalimalli. Tunnistetut mentaalimallit voidaan yhdistää *bricolage-kyvykkyys*den aiempaan teoriaan, ja ne ilmentävät onnistuneesti sen eri ulottuvuuksia. Pohjimmiltaan tunnistetuissa mentaalimalleissa on kyse joustavasta ja luovasta suhtautumisesta resursseihin.

Tutkimus on tietävästi ensimmäinen, joka lähestyy *bricolage-kyvykkyyttä* mentaalimallien näkökulmasta. Tutkimus osallistuu *bricolage-kyvykkyys*den tutkimukseen laajentamalla sitä puhtaasti mentaalimalleihin keskittävään suuntaan. Lisäksi akateemista merkittävyyttä tutkimukselle tuo sen konteksti ja *bricolage-kyvykkyys*den tuominen markkinoinnin tutkimuskentälle mentaalimallien näkökulmasta. Haastateltavien pieni määrä ja taantumien roolin epäselvyys luovat tutkimukselle selkeät rajoitteet samalla kuitenkin muodostaen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Avainsanat: *bricolage*, kyvykkyudet, mentaalimallit, taantuma, markkinointiviestintäala

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	4
1.1 Epävarmuus markkinointiviestintäalalla	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Oletukset ja rajaukset	7
2 Teoreettinen viitekehys	8
2.1 Bricolage-kyvykkyyden tutkimus	8
2.2 Mentaalimallit	12
2.3 Bricolage-kyvykkyyteen liittyvät mentaalimallit	13
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	16
3 Tutkimuksen toteutus	17
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston kerääminen	17
3.2 Aineiston käsittely	18
4 Keskeiset tulokset	20
4.1 Joustavan yhteistyön mentaalimalli	20
4.2 Tee se itse -mentaalimalli	22
4.3 Strategisen kokeilevuuden mentaalimalli.....	24
4.4 Markkinanikkaroinnin mentaalimalli	26
4.5 Mentaalimallien yhteenveto ja pohdintaa	27
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	31
5.1 Bricolage-ajattelu markkinointiviestintätoimistoissa	31
5.2 Johtopäätökset	32
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	36
6 Lähteet	38
7 Liitteet	40
7.1 Haastattelurunko.....	40

1 JOHDANTO

1.1 Epävarmuus markkinointiviestintäalalla

Heikentynyt taloussuhdanne pakottaa yritykset tarkastelemaan toimintaansa kriittisessä valossa ja leikkaamaan ylimääräisistä kuluista. Toisaalta taantuma tarkoittaa myös tärkeiksi koettuihin toimintoihin panostamista, ja vaikka taantumana aikana esimerkiksi Yhdysvalloissa usein panostetaan markkinointiin (Angulo-Ruiz ym., 2022), on Suomessa tyypillisesti ollut tapana leikata siitä (Ylä-Anttila, 2023). Markkinointitoimista leikkaaminen näkyy markkinointipalveluja tarjoaville markkinointiviestintätoimistoille esimerkiksi projektien siirtymisenä ja asiakkaiden budjettien pienenemisenä (Ylä-Anttila, 2023). Taantumaherkällä markkinointiviestintäalalla toimivat yritykset joutuvat siis jatkuvasti mukautumaan muuttuvaan tilanteeseen ja asiakkaiden edellytyksiin. Kaiken kaikkiaan markkinointiviestintäala kärsii huonosta ennustettavuudesta, mikä tekee alalla esiintyvän ajattelun tutkimisesta mielekäästä.

Bricolage eli niin sanottu resurssiaskartelu viittaa nimenomaan epävarmassa markkinassa tapahtuvaan luovaan resurssien yhdistelemiseen, jolla varmistetaan yrityksen pärjääminen markkinatilanteesta huolimatta (Baker & Nelson, 2005). Johtamis- ja organisaatio-tutkimuksessa tätä luovaa resurssien yhdistelyä on tutkittu niin resurssiniukassa yrityksen alkuvaiheen kontekstissa (An ym., 2020) kuin vakaisissa kansainvälisissä yrityksissä (Halme ym., 2012), ja sillä on tarkoitettu niin organisaation konkreettista resurssienyhdistelyä (Baker & Nelson 2005) kuin myös laajemmin organisaation orientaatioon, oppimiseen ja maailmankuvaan perustuvaa luovaa yhdistelyä (Duymedjian & Ruling, 2010). Mateus ja Sarkar (2024) ovat laajentaneet *bricolagen* tarkoittavan myös jokapäiväistä ajattelutapaa ja toimintaa, jossa pärjätään saatavilla olevilla resursseilla. Kokoavasti *bricolage* voidaan määritellä 'sillä pärjäämiseksi, mitä on jo'. Tutkitaan *bricolagea* sitten konkreettisena organisaatiostrategiana tai abstraktimpana ajatusmallina, on pohjimmiltaan kyse kuitenkin resursseihin liittyvästä luovuudesta, yhdistelystä ja innovoinnista. *Bricolage*-sanalta puuttuu selkeä suomenkielinen vastine, joten tutkielman ymmärrettävyyden takia *bricolageen* viitataan jatkossa *bricolage-kyvykkyytenä*, joka pitää sisällään määritelmän *bricolagesta* sekä konkreettisena organisaatiostrategiana että tapana ajatella.

Huolimatta kasvavasta kiinnostuksesta bricolage-kyvykkyyttä kohtaan sen määritelmä ei ole yksiselitteinen, ja sitä koskeva tutkimus on suhteellisen pirstaloitunutta (Mateus & Sarkar, 2024). Selkeimpänä ja tuoreimpana jaotteluna bricolage-kyvykkyyden tutkimuksessa nousee Mateuksen ja Sarkarin (2024) who–when–how–what–viitekehys, tai vapaasti suomennettuna toteuttaja–konteksti–prosessit–lopputulokset–viitekehys. Tämän viitekehysten avulla tutkimus voidaan kohdistaa aina tiettyyn bricolage-kyvykkyyden osaan.

Tässä tutkielmassa bricolage-kyvykkyyttä lähestytään sen toteuttajan, tässä tapauksessa markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden, mentaalimallien kautta. Mentaalimallit eli ihmisen mielen sisäiset rakennelmat ohjaavat ihmisen päätöksentekoa ja kognitioita (Johnson-Laird, 1983) ja luovat sitä kautta pohjan ihmisen toiminnalle. Mentaalimallit valittiin lähestymistavaksi tutkielmassa, sillä niiden avulla voidaan tuoda bricolage-kyvykkyyden eri ominaisuuksia esiin samalla ohjaten sen tutkimusta kognitioiden ja päätöksenteon suuntaan.

Voidaan todeta, että bricolage-kyvykkyys luo otollisen viitekehysten epävarman markkinointiviestintäalan tutkimiseen. Erityisesti mentaalimalleihin keskittyvä tutkimus voi auttaa ymmärtämään laajemmin, minkälaista ajattelua epävarmassa ympäristössä esiintyy. Ymmärtämällä organisaation ajattelua taantumassa voi sitä myös helpommin ohjata. Tämän lisäksi bricolage-kyvykkyyden ydin on luovuudessa (Lévi-Strauss, 1967), jonka on todettu hyödyttävän organisaatioita esimerkiksi kilpailuedun ja tuottavuuden kasvun kautta (Amabile, 1998; Anderson ym., 2014; Zhou & Hoever, 2014). Lisäksi Zhou ja Hoever (2014) ovat todenneet johtamisen olevan yksi ydinelementeistä, joilla luovuutta voidaan tukea. Bricolage-kyvykkyyteen sisältyvän ajattelun ymmärtäminen voikin auttaa organisaatioita hahmottamaan, miten luoviin ja kokeileviin ratkaisuihin voidaan kannustaa ja miten niiden kautta voidaan hyötyä myös kilpailuedun muodossa.

Tämä tutkielma tuo bricolage-kyvykkyyden tutkimuksen markkinoinnin tutkimuskentälle samalla ohjaten sen hajanaista tutkimusta kohti kognitioihin ja mentaalimalleihin keskittyvää painotusta. Tutkielma osallistuu bricolage-kyvykkyyden tutkimukseen tuomalla esiin sen jokapäiväistä kognitioihin ja mentaalimalleihin keskittyvää puolta, joka on mainittu Mateuksen ja Sarkarin (2024) tutkimuksessa mahdolliseksi tulevaisuuden tutkimuskohteeksi. Tutkielman uniikki, puhtaasti yksilön mentaalimalleihin keskittyvä

lähestymistapa omaksuu ja pyrkii laajentamaan Mateuksen ja Sarkarin (2024) määritelmän bricolage-kyvykkyydestä jokapäiväisenä tapana ajatella, jossa pärjätään saatavilla olevilla resursseilla.

Tutkielma toteutettiin haastattelemalla kolmea markkinointiviestintäalalla työskentelevää henkilöä, joiden roolit vaihtelivat johtoryhmän jäsenestä projektipäällikköön. Bricolage-kyvykkyyttä on aiemmin tutkittu sekä operatiivisella tasolla (Epler & Leach, 2021) että johdon näkökulmasta (Yang, 2018), mutta tämän tutkielman puitteissa parhaimmaksi lähestymistavaksi todettiin eri tasoilla työskentelevien henkilöiden haastattelu. Tällä tavoin haastattelemalla johtoryhmän jäsentä, tiiminvetäjää sekä projektipäällikköä saatiin tutkimukseen kattavasti näkökulmia eri organisaatioiden eri tasoilta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa ja tyypitellä markkinointiviestintäalan yrityksissä työskentelevien henkilöiden bricolage-kyvykkyyteen liittyviä mentaalimalleja. Käytännössä kyse on siis joustavuuteen, innovointiin ja ketteryyteen liittyvästä ajattelusta resursien käytön kontekstissa. Tutkimus osaltaan laajentaa bricolage-kyvykkyyden tutkimusta markkinointiviestintäalan kontekstiin ja korostaa bricolage-kyvykkyyden konkreettisesta organisaation strategiasta erillistä, jokapäiväisiin ajatusmalleihin nojaavaa lähestymistapaa, joka on mainittu Mateuksen ja Sarkarin (2024) tutkimuksessa.

Tutkimuksessa hyödynnetään mentaalimalleja lähestymistapana, jonka kautta bricolage-kyvykkyyteen saadaan selkeyttä. Tutkimus ei pyri ottamaan selvää bricolage-kyvykkyyden tehokkuudesta, sen roolista yrityksen eri vaiheissa tai laajemmasta merkityksestä organisaatiotasolla, vaan tutkimus rajataan käsittelemään bricolage-kyvykkyyttä ainoastaan yläkäsitteenä mentaalimalleille, jotka liittyvät joustavuuteen ja luovuuteen suhteessa resursseihin. Tutkimuksen tavoite voidaan kiteyttää koostamalla se tutkimuskysymykseksi:

Minkälaisia bricolage-kyvykkyyteen liittyviä mentaalimalleja voidaan tunnistaa ja tyypitellä markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden ajattelusta?

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkielman ennakko-oletuksena on, että taantuma-ajan markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden ajattelusta pystyy tunnistamaan bricolage-kyvykkyyteen linkittyviä mentaalimalleja. Näin voi olettaa, sillä bricolage-kyvykkyyttä on tutkittu paljon nimenomaan ilmiönä, joka esiintyy epävarmassa tai resurssiniukassa ympäristössä (Baker & Nelson, 2005; Baker ym., 2003; Desa & Basu, 2013). Markkinointiviestintäala kärsii nimenomaan epävarmuudesta, ja osa alan yrityksistä on jo muokannut toimintaansa (Ylä-Anttila 2023).

Tämä tutkielma ei kuitenkaan ota kantaa siihen, ovatko bricolage-kyvykkyyteen liittyvät mentaalimallit tietoisia vai tiedostamattomia tai mihin konkreettisiin toimiin ne johtavat. Tutkielma ei myöskään pyri ottamaan kantaa bricolage-kyvykkyyden konkreettisten toimien kannattavuuteen tai toisaalta sen rooliin yrityksen eri vaiheissa. Tutkielmassa bricolage-kyvykkyyden hahmotetaan ainoastaan yläkäsitteenä yksittäisen ihmisen tai organisaation mentaalimalleille, jotka näkyvät suhtautumisessa resursseihin. Bricolage-kyvykkyyttä ei toisin sanoen käsitellä tutkielmassa konkreettisina toimenpiteinä, eikä mentaalimallien ajatella liittyvän konkreettiseen toimintaan. Mentaalimallit nähdään sen sijaan konkreettisista toimista erillisenä kokonaisuutena, joka voidaan liittää bricolage-kyvykkyyden teoriaan.

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla markkinointiviestintäalalla työskenteleviä ihmisiä. Tutkimuksen konteksti valittiin sen taantumaherkkyiden ja oletetun resurssiniukkuuden perusteella, mutta tämä tutkielma ei pyri ottamaan kantaa markkinointiviestintäalan tämänhetkiseen tilanteeseen tai tekemään laajaa selvitystä alalla esiintyvistä ajattelusta. Markkinointiviestintäala toimii tutkielmassa ainoastaan kontekstina, jossa on mielekästä tutkia resursseihin liittyviä mentaalimalleja.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Bricolage-kyvykkyyden tutkimus

Bricolage-kyvykkyyden tutkimus käynnistyi, kun antropologi Lévi-Strauss (1967) kuvasi sillä prosessia, jossa ”pärijätään sillä, mitä on tarjolla”. Termi on sittemmin levinnyt muille tieteenaloille, kuten myös johtamis- ja organisaatiotutkimukseen, jossa sen katsotaan usein tarkoittavan resurssien luovaa yhdistelyä, jolla varmistetaan yrityksen pärjääminen resurssiniukassa ympäristössä (Baker & Nelson, 2005; Desa & Basu, 2010; Duymedjian & Ruling, 2010). Bricolage-kyvykkyyden teoria sisältää myös ajatuksen resurssien käytöstä eri tavalla kuin mikä on niiden peruslaatuinen käyttötarkoitus, ja tähän päämäärään voidaan päästä esimerkiksi yhdistelemällä resursseja (Baker & Nelson, 2005; Desa & Basu, 2013). Bricolage-kyvykkyyteen liittyvän ajattelun voisi tiivistää muutokseksi *mitä tarvitsemme* -ajattelusta *mitä meillä on* -ajatteluun (Mateus & Sarkar 2024).

Bakerin ja Nelsonin (2005) klassikotutkimus on pitkälti antanut suunnan bricolage-kyvykkyyden tutkimukselle. Bakerin ja Nelsonin (2005) tutkimukset voidaan nähdä lähtökohtana bricolage-kyvykkyyden tutkimushaaralle, joka keskittyy luovaan resurssien yhdistelyyn nimenomaan organisaation konkreettisena toimintana. Bakerin ja Nelsonin (2005) mukaan bricolage-toiminta voi olla samanaikaista, eli *parallel bricolagea*, tai valikoivaa, eli *selective bricolagea*. Samanaikaisessa bricolage-toiminnassa organisaatio toteuttaa montaa eri resurssien uudelleenasettelua samaan aikaan, kun taas valikoivassa bricolage-toimintaan turvaudutaan vain tietyissä tilanteissa. (Baker & Nelson, 2005). Baker & Nelson (2005) toteavat valikoivan bricolage-toiminnan tukevan liiketoiminnan kasvua, kun taas samanaikaisesta bricolage-toiminnasta vastaavaa vaikutusta ei pysty heidän mukaansa toteamaan. Toisaalta myöhemmin Yang (2018) esittää samanaikaisen bricolage-toiminnan tukevan ainakin yhteisinnovointia.

Bricolage-kyvykkyyden nykytutkimuksessa ei ole kovin laajalti käytetty bricolage-toiminnan samanaikaisuuteen tai valikoivuuteen perustuvaa jaottelua. Akateemisessa kirjallisuudessa on kuitenkin pitkälti omaksuttu Bakerin ja Nelsonin (2005) luoma toinen jaottelu, jossa bricolage-kyvykkyys jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin kyvykkyyksiin. Sisäistä

bricolage-kyvykkyyttä on esimerkiksi konkreettinen materiaaliressurssien yhdistely, kun taas ulkoista on luova asiakashankinta (Baker & Nelson, 2005). Baker ja Nelson (2005) siis laajensivat alkuperäistä Lévi-Straussin (1967) määritelmää, loivat bricolage-kyvykkyydelle alakategorioihin perustuvan jaottelun ja toisaalta toivat sen myös organisaatio- ja johtamistutkimukseen. Bakerin ja Nelsonin (2005) tutkimus on yksi bricolage-kyvykkyyden tutkimuskentän ydintutkimuksista, ja tässäkin tutkielmassa hyödynnetään kyseisen tutkimuksen luomaa jaottelua.

Merkittävä käännekohta bricolage-kyvykkyyden tutkimuksessa ja toisaalta luonnollinen jatkumo Bakerin ja Nelsonin (2005) tutkimukselle on Duymedjianin ja Rulingin (2010) tutkimus, joka nostaa esiin bricolage-kyvykkyyden olevan riippuvainen sen toteuttajan tietystä maailmankuvasta ja filosofisesta asennoitumisesta. Kyseinen tutkimus käynnisti bricolage-kyvykkyyden tutkimuksen siirtymisen organisaation toimenpiteisiin keskittyvästä tutkimuksesta myös bricolage-toiminnan toteuttajan tutkimiseen ja toisaalta toi bricolage-kyvykkyyden lähemmäs alkuperäistä ja varsin lavean filosofista Lévi-Straussin (1967) määritelmää. Duymedjian ja Ruling (2010) argumentoivat, että bricolage-kyvykkyyks perustuu nimenomaan organisaation tiettyyn asennoitumiseen. Tämän voidaan katsoa luoneen bricolage-kyvykkyyden tutkimushaaran, joka keskittyy sen toteuttajan ominaisuuksiin, joko organisaatio- tai yksilötasolla.

Sittemmin bricolage-kyvykkyyden toteuttajaan keskittyvät tutkimukset ovat laajentuneet käsittelemään myös ison yrityksen kontekstissa tapahtuvaa bricolage-toimintaa eli *intra-preneurial bricolagea* (Halme ym., 2012), jossa bricolage-toiminta tapahtuu organisaation sisäisesti vakaissa, isoissa ja kansainvälisissä yrityksissä. Halmeen, Lindemanin ja Linnan (2012) tutkimuksessa todetaan, että bricolage-toiminta käynnistyy eräänlaisten organisaation rajoitteiden kautta. Myös Yang (2018) tutkii bricolage-kyvykkyyttä isomman yrityksen kontekstissa keskittyen sen toteuttajaan ja perustelee bricolage-kyvykkyyden teorian käyttöä sen yksittäistä tekijää ja toimintaa korostavan luonteen takia. Myös tässä tutkielmassa keskitytään bricolage-kyvykkyyden toteuttajaan, mutta bricolage-kyvykkyyks hahmotetaan Mateuksen ja Sarkarin (2024) määritelmän mukaan jokapäiväisenä ajattelutapana, jota lähestytään mentaalimallien kautta. Vastaavaa lähestymistapaa ei ole tutkimuksissa aiemmin hyödynnetty.

Joka tapauksessa bricolage-kyvykkyyden tutkimusta on ohjattu pois päin siitä, että bricolage-kyvykkyys hahmotetaan vain organisaatiostrategiana yrityksen alkuvaiheen kontekstissa, vaikka edelleen bricolage-kyvykkyyden määritelmässä korostuu resurssien niukkuus ja epävarma markkina, jotka linkitetään usein nimenomaan yrityksen alkuvaiheeseen. Yritysten on monessa yhteydessä ajateltu myös luopuvan bricolage-toiminnasta alkuvaiheen jälkeen (Baker, Miner & Eesley, 2003; Desa & Basu, 2013). Toisaalta tätä bricolage-toiminnan pidemmän aikavälin väitettyä kannattamattomuutta on myös haastettu tutkimuksissa (Busch & Barkema, 2021). Tässä tutkielmassa ei oteta kantaa bricolage-kyvykkyyden kannattavuuteen yrityksen eri vaiheissa, vaan tutkimus rajataan puhtaasti koskemaan bricolage-kyvykkyyteen liittyviä mentaalimalleja. Kaiken kaikkiaan bricolage-kyvykkyyden merkittävimmät tutkimukset voidaan siis jakaa tutkijan oman tulokinnan mukaan bricolage-kyvykkyyttä organisaatiostrategiana tutkineisiin, ja bricolage-kyvykkyyden toteuttajaa tutkineisiin (Taulukko 1).

Taulukko 1 Bricolage-kyvykkyyden eri painotukset

Fokus	Elementit	Havainnollistavia tutkimuksia
Bricolage-kyvykkyyden strateginen ulottuvuus	Samanaikainen ja valikoiva bricolage-toiminta	Baker & Nelson (2005); Yang (2018)
Bricolage-kyvykkyyden toteuttaja ja ympäristö	Toteuttajan ominaisuudet, asenteet, interaktiot	Duymedjian & Ruling (2010); Halme, Lindeman & Linna (2010)

Strategiasta ja toteuttajasta erillisenä bricolage-kyvykkyyden tutkimushaarana voidaan pitää käytettyihin resursseihin sekä bricolage-toiminnan lopputuloksiin keskittyvää tutkimushaaraa. Kyseisessä tutkimushaarassa on tutkittu esimerkiksi sosiaalisen arvon luomiseen tähtäävää bricolage-toimintaa (Di Domenico ym., 2010; Tasavori ym., 2018) ja olemassa olevista yhteyksistä asiakkuuksien luomiseen pyrkivää markkina-bricolage-kyvykkyyttä (Yu ym., 2019). Tutkimushaara on hyvin laaja ja monipuolinen, ja erityisesti sosiaalinen bricolage-kyvykkyys on ollut akateemisessa ympäristössä suosittu konsepti (Mateus & Sarkar, 2024).

Akateemisessa yhteisössä on myös nostettu esille, että bricolage-kyvykkyyden tutkimuskenttä on sirpaloitunut, eikä puhtaasti selkeää jaottelua pystytä tekemään (Mateus & Sarkar, 2024). Moni bricolage-kyvykkyyteen liittyvä tutkimus on myös keskittynyt hyvin spesifiin tutkimuskohteeseen ja bricolage-kyvykkyyden lajiin, mikä osaltaan myös tekee bricolage-kyvykkyyden luokittelusta vaikeaa (Mateus & Sarkar, 2024). Tämä tutkielma ohjaa bricolage-kyvykkyyden tutkimusta kognitioita ja mentaalimalleja painottavaan suuntaan korostaen sen luovaan yhdistelyyn pohjaavaa perusluonnetta.

Bricolage-kyvykkyys voidaan siis jakaa organisaation strategiaksi tai sen toteuttajan ominaisuuksiksi. Näistä kahdesta tämä tutkielma keskittyy jälkimmäiseen ja korostaa bricolage-kyvykkyyden toteuttajan asenteita ja mentaalimalleja. Mateus ja Sarkar (2024) ovat luoneet karkeaa ja kaksijakoista viitekehystä laajemman bricolage-kyvykkyyden tutkimuksen viitekehysten (taulukko 2), joka osaltaan pyrkii tuomaan selkeyttä bricolage-kyvykkyyden pirstaloituneeseen tutkimukseen ja ohjaamaan tulevaa tutkimusta. Viitekehys jakaa bricolage-kyvykkyyden sen toteuttajan, kontekstin, prosessien ja lopputuloksen tutkimiseen.

Taulukko 2 Bricolage-kyvykkyyden tutkimuksen viitekehys, mukailten Mateus ja Sarkar (2024)

Fokus	Elementit
Toteuttaja	Yritteliäät, joustavat ja neuvokkaat ajatusmallit Luovuus Tiimien jaettu visio, innovointi
Konteksti	Resurssirajoitteet Markkinan epävarmuus
Prosessit	Resurssien uudelleenasettelu Improvisaatio Sidosryhmien hyödyntäminen
Lopputulos	Tuotekehitys ja innovaatiot Kilpailuetu Sosiaalinen hyöty

Mateuksen ja Sarkarin (2024) jaottelu selkeyttää bricolage-kyvykkyyden mahdollisia tutkimuskohteita, ja he mainitsevat myös mahdollisia tulevia tutkimuksen aiheita. Selkeitä tutkimusaukkoja Mateuksen ja Sarkarin (2024) mukaan ovat bricolage-kyvykkyyden toteuttajan ajattelutavat, jokapäiväinen bricolage-kyvykkyys sekä bricolage-kyvykkyyden filosofiset ominaisuudet. Mateus ja Sarkar (2024) ovatkin laajentaneet kirjallisuuskatsauksessaan bricolage-kyvykkyyden tarkoittavan myös tapaa ajatella tai maailmankuvaa, jossa pyritään pärjäämään sillä, mitä on jo, eli nykyisiä resursseja luovasti yhdistellen. Tämä tutkielma nojaa edellä mainittuun määritelmään ja suhtautuu bricolage-kyvykkyyteen yläkäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa siihen liittyviä mentaalimalleja. Tutkielma pyrkii luomaan lisää tietoa bricolage-kyvykkyyteen liittyvistä jokapäiväisistä ajatusmalleista markkinointiviestintätoimistojen kontekstissa ja ohjaamaan bricolage-kyvykkyyden tutkimusta enemmän ajattelun ja päätöksenteon tutkimiseen.

2.2 Mentaalimallit

Mentaalimallit ohjaavat pitkälti ihmisen toimintaa. Ne ovat välineitä, joita ihminen käyttää asioiden ymmärtämiseen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon (Senge, 2006, s. 164). Ne myös nopeuttavat päätöksentekoa ja huomion kohdentamista, mikä tekee niistä oleellisen osan koko ihmisen kognitiota (Anderson, 1995; Johnson-Laird, 1983). Pohjimiltaan mentaalimallit heijastavat ihmisen suhtautumista vallitsevaan tilanteeseen, mikä tekee niistä mielekkään työkalun myös liiketaloustieteen kontekstiin. Mentaalimalleja on tutkittu liiketaloustieteissä paljon erityisesti johdon päätöksenteon näkökulmasta, ja niiden vaikutus strategiaan päätöksiin on selkeä (Barr ym., 1992; Eden ym., 2001; Huff, 1990). Johdon päätöksenteon lisäksi liiketaloustieteissä on lähestytty mentaalimallien kautta esimerkiksi markkinoinnin roolia (Strandvik ym., 2014) ja yritysten johdon sisäisen tehostamisen ja markkinaorientaation emotionaalisia ja rationaalisia ulottuvuuksia (Yrjölä ym., 2018). Tässä tutkielmassa mentaalimallit on valittu lähestymistavaksi, sillä niiden avulla pystytään parhaiten lähestymään resursseihin liittyvää luovaa suhtautumista.

Mentaalimallit ovat hyvä työkalu yritysten tutkimiseen myös niiden suuren vaikutuksen takia. Esimerkiksi Atuahene-Giman (2005) mukaan tietty tieto voidaan nähdä joko uhkana tai mahdollisuutena riippuen esihenkilön mentaalimallista. Erityisesti johdon

mentaalimalleilla on siis suuri merkitys koko yrityksen toiminnan kannalta. Tässä tutkimuksessa haastateltavaksi on valittu johtoryhmän jäsen, projektipäällikkö ja tiimin vetäjä, sillä heillä ja sitä kautta heidän mentaalimalleillaan on yrityksen kannalta suuri vaikutus. Esimerkiksi projektipäällikön mentaalimallien voidaan katsoa oleellisesti vaikuttavan projektin lopputulokseen, sillä projektipäällikkö vastaa yleisesti esimerkiksi projektin resursoinnista ja asiakasviestinnästä.

Mentaalimallit sopivat erityisesti bricolage-kyvykkyyden tutkimiseen, sillä tutkimusta bricolage-kyvykkyyteen liittyvästä ajattelusta on vähän. Bricolage-ajattelua tapahtuu joka päivä pienemmässäkin mittakaavassa kuin konkreettisenä organisaation sopeuttamisstrategiana (Mateus & Sarkar, 2024). Lisäksi bricolage-kyvykkyyden perusajatus pärjäämisestä käytettävissä olevilla resursseilla (Levi-Strauss, 1967; Baker & Nelson, 2005) on helppo tulkita mentaalimalliksi, ja esimerkiksi Duymedjianin ja Rulingin (2010) määritelmä tukee tätä tulkintaa. Tämä tutkielma hahmottaa bricolage-kyvykkyyden yläkäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa erilaisia yksittäisen henkilön mentaalimalleja.

2.3 Bricolage-kyvykkyyteen liittyvät mentaalimallit

Tässä alaluvussa esitellään, minkälaisia mentaalimalleihin liittyviä ominaisuuksia aiemmassa bricolage-kyvykkyyden teoriassa on. Aiemmassa tutkimuksessa bricolage-kyvykkyyttä ei ole käsitelty puhtaasti yksilön mentaalimallien kautta, minkä vuoksi tässä tutkielmassa aiempaa tutkimusta sovelletaan mentaalimallien kontekstiin tutkijan toimesta. Bricolage-kyvykkyyden mentaalimalleihin liittyvien ominaisuuksien käsittelyyn käytetään tässä alaluvussa Bakerin ja Nelsonin (2005) luomaa jaottelua, jossa bricolage-kyvykkyys jaetaan sen panos- eli materiaalikategoriaan, sekä institutionaaliseen ja markkinakategoriaan. Tämä jaottelu on bricolage-kyvykkyyden laajaan ja pirstaloituneeseen tutkimuskenttään suhteutettaessa sopivan yksinkertainen, joten sillä saadaan mahdollisimman vaivattomasti alleviivattua sitä, minkälaisia mentaalimalleja voidaan yhdistää bricolage-kyvykkyyden teoriaan (taulukko 3).

Ensimmäinen Bakerin ja Nelsonin (2005) määrittelemistä bricolage-kyvykkyyden alakategorioista on materiaalikategoria. Materiaalikategoriaan kuuluu fyysisten

materiaaliresurssien lisäksi henkilöstön osaaminen ja itseoppiminen. Materiaalikategoria ilmentää bricolage-kyvykkyyden perusideaa resurssien luovasta yhdistelystä korostaen siinä käytettäviä konkreettisia resursseja kuten materiaaleja. Materiaalikategorian bricolage-kyvykkyys voidaan lähtökohtaisestikin tulkita joustavuudeksi, sillä siinä hyödynnetään valmiiksi olemassa olevia resursseja joustavasti ja luovasti uusiin tarkoituksiin. Tämän eri materiaalien yhdistelyn on myös ajateltu lisäävän innovatiivisia tuloksia ja mahdollistavan odottamattomia tuloksia (Garud & Karnoe, 2003; Senyard ym., 2010). Bakerin ja Nelsonin (2005) ajatus materiaalikategorian bricolage-kyvykkyydestä liittyy materiaaliresurssien luovaan yhdistelyyn, itseoppimisen laajaan hyödyntämiseen ja sidosryhmien hyödyntämiseen. Tässä tutkielmassa materiaalikategoria hahmotetaan mentaalimalleihin suhteuttaen joustavuutena, itseoppimisen arvostamisena ja työvoiman joustavana yhdistelynä.

Eri materiaaliresurssien yhdistely on siis itsessään joustavaa. Myös toinen Bakerin ja Nelsonin (2005) määrittelemistä bricolage-kyvykkyyden alakategorioista, institutionaalinen bricolage, liittyy joustavuuteen. Bakerin ja Nelsonin (2005) mukaan institutionaalisen bricolage-kyvykkyyden perusajatus on organisaatorajojen venyttäminen resurssien yhdistelemiseksi. Tämänkaltainen toiminta vaatii joustavuutta, joka voi näkyä mentaalimallien suhteen esimerkiksi joustavana suhtautumisena vastuurajoihin ja esihenkilön auktoriteettiin.

Kolmas Bakerin ja Nelsonin (2005) bricolage-kyvykkyyden alakategorioista on markkinaan liittyvä bricolage-kyvykkyys, jossa olemassa olevia, asiakkuuksiin tai jopa liiketoimintaan liittymättömiä kontakteja hyödynnetään asiakkuuksien luomiseen. Tässä tapauksessa yhdisteltävät resurssit, joita hyödynnetään luovalla tavalla, ovat kontakteja. Kun kategoriaa lähestytään mentaalimallien kautta, markkina-bricolage-kyvykkyys näkyy suhtautumisessa asiakashankintaan ja markkinatietoon. Suoran asiakashankinnan rooli voidaan esimerkiksi nähdä pienenä, ja asiakkuuksien voidaan uskoa syntyvän ennemmin valmiiden kontaktien kautta.

Taulukko 3 Bricolage-kyvykkyyden kategoriat tapoina ajatella

Bricolagen kategoria	Määritelmä	Ajattelutapana
Syöte / Materiaaliresurssit	Olemassa olevien materiaaliresurssien ja henkilöstön osaamisen luova yhdistely sekä itseoppimisen hyödyntäminen, ja näillä pärjääminen (Baker & Nelson 2005)	Joustavuus suhteessa henkilöstöresursseihin, osaamisen luova yhdistely, itseoppimisen arvostaminen
Institutionaalinen	Organisaatorajojen ja normien venyttäminen ja konkreettisen muutoksen tekeminen resurssien yhdistelemiseksi (Baker & Nelson 2005)	Joustava ja luova suhtautuminen organisaatorakenteeseen
Markkina	Olemassa olevien kontaktien hyödyntäminen asiakkaiden luomisessa (Baker & Nelson 2005)	Joustava ja luova suhtautuminen asiakkaisiin ja niiden hankintaan

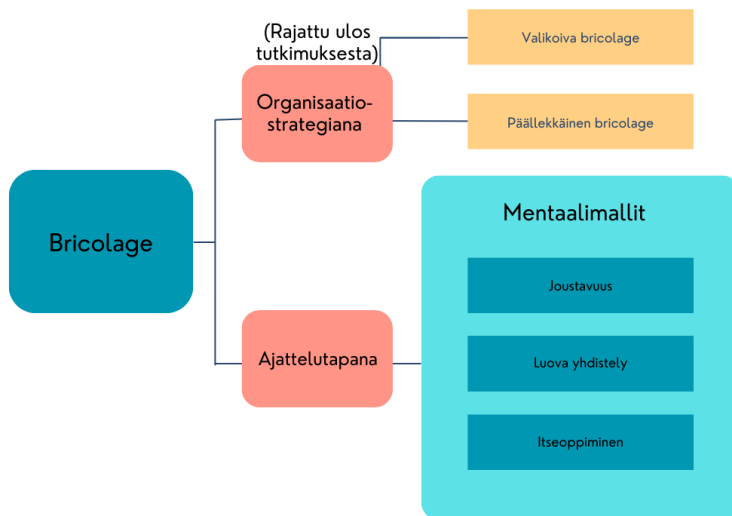
Pohjimmiltaan siis bricolage-kyvykkyyden lähestyminen mentaalimallien kautta käsittelee samoja painopisteitä kuin bricolage-kyvykkyyden lähestyminen organisaation strategianakin (taulukko 3). Erona on se, että mentaalimallien kautta lähestyttäessä konkreettiset toimet jätetään ulkopuolelle ja bricolage-kyvykkyys hahmotetaan lähinnä yläkäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa erilaisia mentaalimalleja, jotka puolestaan ilmentävät bricolage-kyvykkyyden kaltaista lähestymistapaa. Yhteenvedon voidaan sanoa, että mentaalimallien kautta lähestyttäessä bricolage-kyvykkyys voi ilmetä joustavuutena, keikeivuutena ja luovuutena saatavilla olevien resurssien suhteen. Tämä tutkielma omaksuu Mateuksen ja Sarkarin (2024) määritelmän bricolage-kyvykkyydestä, jonka mukaan bricolage-kyvykkyys voidaan hahmottaa myös jokapäiväisenä tapana ajatella, ja pyrkii laajentamaan sitä.

2.4 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkielman tarkoitus on tunnistaa ja tyypitellä bricolage-kyvykkyyden teoriaan liittyviä jokapäiväisiä mentaalimalleja markkinointiviestintätoimistojen työntekijöitä haastatteleamalla. Tutkielman tarkoitus voidaan tiivistää tutkimuskysymykseen:

Minkälaisia bricolage-kyvykkyyteen liittyviä mentaalimalleja voidaan tunnistaa ja tyypitellä markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden ajattelusta?

Tutkielma laajentaa bricolage-kyvykkyyteen liittyvää tutkimusta mentaalimallien ja kognitioiden suuntaan, ja sitä kautta se vastaa Mateuksen ja Sarkarin (2024) mainitsemaan jokapäiväisen bricolage-kyvykkyyden tutkimusaukkoon. Bricolage-kyvykkyyttä lähestytään tutkimuksessa mentaalimallien kautta, ja bricolage-kyvykkyys hahmotetaan yläkäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa siihen liittyviä mentaalimalleja.



Kuvio 1 Tutkielman teorettinen viitekehys

Tutkielma omaksuu Mateuksen ja Sarkarin (2024) määritelmän bricolage-kyvykkyydestä ei pelkästään konkreettisena organisaation toimintatapana vaan myös tapana ajatella. Tutkielma laajentaa tätä käsitystä ja pohtii bricolage-kyvykkyyden ulottuvuuksia mentaalimallien kautta muodostamalla tyypiteltyjä mentaalimalleja, jotka voidaan yhdistää bricolage-kyvykkyyden aiempaan tutkimukseen (kuvio 1).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valinta perustui siihen, että tutkimusta bricolage-kyvykkyyteen liittyvistä mentaalimalleista on hyvin vähän, minkä vuoksi on oleellista pyrkiä muodostamaan aiheesta mahdollisimman kuvailevaa ja syvää tietoa. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli ylipäättään selkeä valinta mentaalimalleihin kohdistuvalle tutkimukselle, koska mitään varsinaista hypoteesia ei testattu ja pyrkimyksenä oli kuvata ihmisen ajatusta.

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla markkinointiviestintäalalla työskenteleviä ihmisiä. Haastatteluissa pyrittiin pääsemään syvälle haastateltavien ajatusmalleihin käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli temahaastattelua. Yksityiskohtaisen kysymysten sijaan temahaastattelussa edetään valittujen teemojen alueella korostaen haastateltavan omia tulkintoja aiheesta (Hirsjärvi, 2008). Puolistrukturoitu haastattelu todettiin parhaaksi lähestymistavaksi, sillä Hirsjärven (2008) mukaisesti se antoi haastatelluille mahdollisuuden edetä luonnollisella tavalla ilman ennalta määritettyjä keskustelua rajaavia rakenteita, jolloin toisiin aiheisiin voitiin syventyä enemmän kuin toisiin.

Haastattelujen puolistrukturoidusta luonteesta huolimatta kysymysrungosta poikettiin suhteellisen laajasti. Tutkija arvioi haastattelutilanteen mukaan, mistä aiheista oli kyseisen haastateltavan kanssa hedelmällistä keskustella enemmän ja mitä taas oli syytä jättää vähemmälle. Haastattelujen aikana haastateltavat saattoivat myös itse nostaa uuden aihealueen esille, jolloin tutkija arvioi sen mielekkyyttä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Lopputuloksena haastattelut toteutuivat suhteellisen löyhällä strukturoinnilla, jossa ennalta määritettyä haastattelurunkoa käytettiin vaihtelevasti. Tämän lähestymistavan ansiosta haastateltavat onnistuivat nostamaan esiin asioita, joita tutkija ei ollut suunnitella kysyttäväksi. Tutkielman keskeisiä tuloksia käydään tarkemmin läpi luvussa neljä.

Haastatellut olivat kaikki markkinointiviestintätoimistoissa työskenteleviä ihmisiä. Ensimmäinen haastateltavista oli johtoryhmän jäsen, toinen oli tiiminvetäjä ja kolmas

projektipäällikkö (taulukko 4). Haastateltavat valittiin heidän roolinsa perusteella, ja tutkielman kannalta antoisimmaksi lähestymistavaksi todettiin, että haastateltavat edustaisivat eri tasoja markkinointiviestintäalan yrityksissä. Tällä tavoin luotiin mahdollisimman laaja katsaus markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden mentaalimalleihin.

Taulukko 4 Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun pituus	Tehtävännimike	Litteroitu aineisto (sivua)
A	14.3.2024	0:49:41	Johtaja	19
B	18.3.2024	0:49:33	Tiimin vetäjä	21
C	26.3.2024	0:51:43	Projektipäällikkö	18

Haastattelujen litteroinnin yhteydessä aineistosta jätettiin pois kaikki yksilöivä ja tunnistettava tieto, sillä haastateltavat, sekä yritykset, joissa he työskentelevät, halusivat pysyä anonyymeina.

3.2 Aineiston käsittely

Jokainen haastattelu äänitettiin, jotta aineisto voitiin litteroida. Litterointi toteutettiin heti haastattelujen jälkeen, ja siinä aineisto jätettiin puhekieliseksi, mutta täytesanat ja tarpeeton toisteisuus jätettiin pois aineiston lukemisen selkeyttämiseksi. Aineiston käsittely oli teoriaohjaavaa. Teoriaohjaavassa analyysissä aiempi teoria toimii apuna analyysin toteuttamisessa ja analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta mitään teoriaa ei varsinaisesti testata, vaan pyritään luomaan uusia ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa keskityttiin mentaalimalleihin, jotka voidaan liittää bricolage-kyvykkyyden aiempaan teoriaan, mutta mitään määritelmää ei esimerkiksi testata.

Analyysi alkoi litteroidun aineiston huolellisella läpikäynnillä, joka toistettiin monta kertaa, jotta aineiston sisältö hahmotettiin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aineisto värikoodattiin keskittyen sanoihin, lauseisiin ja kokonaisuuksiin, joiden tutkija arvioi aiemman teorian pohjalta liittyvän bricolage-kyvykkyyteen. Ensin aineistosta etsittiin kohtia, jotka viittaisivat joustavuuteen suhteessa tiimirajoihin, vastualueisiin ja auktoriteettiin.

Kaikki nämä eri joustavuuden muodot koodattiin eri väreillä, mutta lopulta kohdat analysoitiin tarkemmin ja päätettiin yhdistää. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin kekeilevaan otteeseen ja epätavalliseen lähestymistapaan liittyviä kohtia, jotka koodattiin omalla värillään. Seuraavaksi aineistosta nostettiin itseoppimiseen liittyviä kohtia, jotka koodattiin myös omalla värillään. Lopuksi värikoodattiin markkina-bricolage-kyvykkyyteen liittyvät kohdat, sillä ne koettiin aiemman tutkimuksen perusteella järkeväksi esiin nostettavaksi teemaksi.

Värikoodaamisen jälkeen aineisto tyypiteltiin mentaalimalleiksi, jotka ilmensivät bricolage-kyvykkyyden eri ominaisuuksia. Tyypittelyssä aineistosta etsitään yhteisiä ominaisuuksia, joiden perusteella luodaan tyypit eli eräänlaiset yleistyksiset (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tyypittely valittiin toteuttamistavaksi, sillä sen avulla tehtyjen yleistyksien kautta saatiin parhaiten tuotua esiin eri bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien ominaisuuksia. Aineiston käsittelyssä olikin huomionarvoista, etteivät havaitut mentaalimallit esiintyneet välttämättä sellaisenaan aineistossa, vaan ne oli muodostettu tekemällä eräänlaiset yleistyksiset eli tyypittelyt. Kyseessä oli tutkijan tietoinen valinta, jolla pyrittiin tutkielman kontekstiin ja teoreettiseen viitekehykseen sopivaan selkeyteen.

4 KESKEISET TULOKSET

Haastatteluissa ilmeni bricolage-kyvykkyyteen liittyvää ajattelua monella eri tapaa. Tutkimuksessa bricolage-kyvykkyyden hahmotettiin yläkategoriana, jonka alle voidaan sijoittaa siihen liittyviä mentaalimalleja. Ensin tutkimuksessa tunnistettiin bricolage-kyvykkyyteen liittyviä tapoja ajatella aiemman teorian ohjaamana, minkä jälkeen ajatukset tyyteltiin neljäksi eri mentaalimalliksi. Luodut tyypit edustavat tietynlaisia aineistossa korostuvia ajattelutapojen arkkityyppejä, jotka on luotu yleistämällä kokonaisuuksia ja joita ei niin ollen välttämättä esiinny aineistossa sellaisenaan. Seuraavat alaluvut käsittelevät neljää tunnistettua mentaalimallia, joista jokaisen esiintymisestä annetaan myös konkreettisia esimerkkejä. Tutkielman tulokset käydään läpi aluksi syventyden tunnistettuihin mentaalimalleihin, minkä jälkeen lopussa tunnistetut mentaalimallit esitetään kootusti taulukkomuodossa.

4.1 Joustavan yhteistyön mentaalimalli

Aineistossa haastatellut henkilöt tuovat kaikki jollain tavalla esiin toimintansa joustavuutta, joka saattaa kohdistua esimerkiksi organisaatorakenteeseen, työskentelytapoihin tai vastuualueisiin. Joustavuus koetaan pääsääntöisesti hyväksi piirteeksi, johon organisaatioissa myös tarkoituksenmukaisesti kannustetaan. Joustavuus nähdään toisaalta myös lähestymistapana, jota täytyy jatkuvasti kehittää.

”Totta kai se [matala hierarkia] tuo mukanaan myöskin haasteita ja niitä on tässä vuosien varrella ratkottu ilman muuta. Eihän mikään ole ongelmaton toimintatapa, mutta pääasiassa juurikin on todella hyvä.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

Yksi joustavan yhteistyön mentaalimallin ominaisuuksista on myönteinen suhtautuminen matalaan hierarkiaan, joka ilmenee suhteessa esihenkilöihin. Matala hierarkia näkyy haastateltujen puheissa esimerkiksi siinä, että työnimikkeet koetaan irrallisena itse työskentelyn kannalta ja organisaatorakenteen kuvataan olevan tasainen. Matala hierarkia nähdään myös kasvavana mahdollisuutena vaikuttaa. Sen koetaan esimerkiksi

mahdollistavan, että omaa näkemystään pystyy toteuttamaan ja toisaalta työntekijöistä saa ihmisinä enemmän irti.

”Jos ei voi itse tehdä päätöstä, niin vähintäänkin voi tehdä sen ehdotuksen ja viedä jotakin asiaa eteenpäin ja hakea vaan sitten sen lopullisen hyväksyntäileiman, jos niin on tarpeen” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

”Silloin [kun on matala hierarkia] saa jotenkin enemmän irti meistä kaikista ihmisistä” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)

Toinen joustavan yhteistyön mentaalimallin ominaisuuksista on joustavuus suhteessa vastuurajoihin. Tälle ominaisuudelle tyypillistä on se, että keneltä tahansa työntekijältä voidaan kysyä näkemystä ja sparraamista, tai vaihtoehtoisesti koko työtehtävä voidaan joustavasti myös siirtää toiselle henkilölle.

”Ehkä asiakkaan suuntaan puhutaan enemmän tiimeistä, että tää on se sun tiimi, mutta sitten niinku sisäisesti me kaikki tehdään kaikkien hommia, että mä koen et on tosi jotenkin helppo myöskin pyytää apua ja siirtää niitä töitä tekijöiden välillä.” (Haastateltava C, projektipäällikkö)

Kolmas joustavan yhteistyön mentaalimallin ominaisuuksista on yhteisen innovoinnin ja ideoinnin arvostaminen. Yhteinen ideointi koetaan prosessiksi, jossa eri vahvuusalueet omaavat henkilöt yhdistelevät näkökulmiaan luodakseen mahdollisimman hiotun ehdotuksen asiakkaalle. Yhteisestä ideoinnista huolimatta myös selkeän vetovastuun merkitys korostuu haastateltavien näkemyksessä. Yleistäen voidaan sanoa, että yhteinen ideointi koetaan hyödyllisenä prosessina, jossa on kuitenkin oltava jonkinlaiset rajaukset. Yhteisessä innovoinnissa koetaan siis myös tarpeelliseksi se, että jollakin tiimin jäsenellä on viimekädessä vetovastuu.

”Sieltä tulee vaikka graafisesti orientoitunut ihminen ja sanoo, että hei, hän lähti tutkimaan tätä kautta ja hänelle tuli mieleen tällaisia polkuja ja sillä saattaa olla siinä vaikka visuaalisia esimerkkejä ja hän katsoo että kilpailijat on tehnyt näin. Sitten siellä saattaa tulla enemmän verbaalisesti orientoitunut ihminen ja hän mieltii, että miten tästä voisi puhua tästä aiheesta ja sitten voisi puhua tällä tavalla

ja tällä tavalla. Sieltä tulee tällaisia erilaisia syöttöjä ja sitten on se kauhea möhköfanti ilmassa ja sitten sieltä ruvetaan suppiloimaan.” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)

Joustavan yhteistyön mentaalimalli ilmentää bricolage-kyvykkyyden ydintä eli resurssien yhdistelyä uuden arvon luomiseksi. Tämä näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilöstössä olevaa osaamista ja kyvykkyyksiä pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaalla tavalla yhdistelemällä eri ihmisten näkemyksiä ja kommentteja myös tiimirajojen yli. Joustavan yhteistyön mentaalimalli näkyy suhteutumisessa organisaatorakenteeseen. Mentaalimalliin kuuluu osaamisen ja näkemyksien luova yhdisteleminen sekä organisaation matala hierarkia. Työntekijät hahmotetaan osaamisresurssiensa eikä niinkään työnimikkeidensä mukaan. Joustavan yhteistyön mentaalimallin mukainen esihenkilötyö ei nojaa auktoriteettiin, vaan esihenkilö nähdään tasaveroisena työntekijänä, jolla vain on viimekädessä vastuu esimerkiksi projektin loppuunsaattamisesta tai laajempien linjave-tojen päättämisestä.

4.2 Tee se itse -mentaalimalli

Joustavan yhteistyön mentaalimallin tavoin myös tee se itse -mentaalimalli keskittyy henkilöstön voimavarojen luovaan hyödyntämiseen. Tee se itse -mentaalimallissa korostuu osaamisen jatkuva kehittäminen ja oppiminen niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksilötasolla tee se itse -mentaalimalli heijastaa proaktiivista lähestymistapaa, jossa työntekijä pyrkii kehittämään omaa osaamistaan aktiivisesti eteenpäin esimerkiksi käymällä koulu-tuksissa ja työpajoissa. Esihenkilötyössä mentaalimalli näkyy puolestaan jatkuvasti kannustavana suhtautumisena työntekijöiden itsenäiseen oppimiseen. Kaikki haastatellut näkevät yksilötason oppimisen tärkeänä asiana, johon panostaa, mutta vaihtelevaa on ai-neistossa se, mitä konkreettisia toimia sen eteen toteutetaan.

”Siihen [itseoppimiseen] ei pelkästään suhtauduta positiivisesti, vaan siihen kannustetaan ja se jopa on odotus, että jokainen kehittää omaa osaamistaan ja oppii uutta, eli meillä tehdään kehityskeskusteluissa suunnitelmia siitä, että mitä kukin yksilö haluaa oppia ja mitä hänen kannattaa oppia tulevina kuukausina.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

Ryhmätasolla mentaalimalli näkyy oman tiimin vahvuuksien ymmärtämisenä, jolloin itseoppiminen on omaan työryhmään tutustumista. Haastatellut tuovat esiin vahvan ymmärryksen omasta tiimistä helpottavan resursointia. Tee se itse -mentaalimalli korostaa-kin myös ryhmätasolla tapahtuvan oppimisen merkitystä, sillä ryhmän sisäinen oppiminen auttaa hyödyntämään nykyiset resurssit mahdollisimman tehokkaasti.

”Se on tosi tärkeätä, että tässä omassa roolissa tietää tekijöiden vahvuudet ja sen, että millaisissa asiakkuuksissa he on parhaimmillaan. Jos tulee uusi asiakas niin osaa miettiä, että ketkä valitsee, että saa parhaimman irti siitä tietystä tekijästä, mutta se vaatii sitä, että pitää olla käsitys niistä vahvuuksista.” (Haastateltava C, projektipäällikkö)

Tee se itse -mentaalimallissa osaaminen nähdään kilpailuetuna, jota henkilöstön kannattaa kerryttää mahdollisimman paljon. Itseoppimisen kulttuuri voi myös parantaa adaptoituvuutta muuttuvaan tilanteeseen ja osaltaan myös helpottaa joustavaa yhteistyötä, kun tiedetään, että henkilöstö pystyy nopeasti omaksumaan uutta. Lisäksi tiimin esihenkilön ymmärrys oman ryhmänsä jäsenien kyvyistä voi helpottaa tehtävien jakoa.

”Tiiminvetäjänä kyse on myös siitä, että kun mä tunnen oman tiimini, niin mä valitsen oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Eli sitten kun on vaikka sellainen ideointitehtävä tai luovuutta vaativa tehtävä, niin mä tiedän kenet mä mun tiimistä siihen valitseen, kun mä tiedostan myöskin sen että mä en välttämättä itse ole siihen paras, niin sitten mä laitan sinne ihmisen, joka itse nauttii siitä ja joka on siinä parhaimmillaan.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

Yksi tee se itse -mentaalimallille ominainen piirre on myös osaamisen arvostus organisaatiotasolla. Osaamista halutaan pitää talon sisällä, sillä se nähdään lähtökohtaisesti arvokkaampana kuin ulkoistaminen. Ulkoistamiseen ylipäätään voidaan suhtautua tee se itse -mentaalimallissa epäilevästi.

”Me ollaan päätetty, että me pidetään esimerkiksi verkko- ja editointiosaamista jonkin verran talon sisällä. Jotkut on ulkoistanut sen kokonaan, me ei olla haluttu. Me peilataan markkinatilanteeseen ja megatrendeihin ja mihin ikinä, että että mikä se on se porukka, mitä tarvitaan.” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)

Tee se itse-mentaalimallilla ja itseoppimisella ylipäättään on vahva yhteys bricolage-kyvykkyyden teoriaan. Itseoppiminen korostaa saatavilla olevilla resursseilla pärjäämistä, kun henkilökunta kehittää jatkuvasti osaamistaan esimerkiksi uusien rekrytointien sijaan. Bricolage-kyvykkyyteen on myös katsottu olennaisesti liittyvän konkreettisten taitojen itseoppiminen ja eräänlaisen amatööriosaimisen hyödyntäminen eri tilanteissa (Baker & Nelson, 2005).

4.3 Strategisen kokeilevuuden mentaalimalli

Kolmas aineistosta tyypitelty mentaalimalli nimettiin strategisen kokeilevuuden mentaalimalliksi. Kyseinen mentaalimalli ilmentää bricolage-kyvykkyyden kokeilevaa luonnetta, jossa toivottuun päämäärään saatetaan päästä epätavallisilla keinoilla. Strategisen kokeilevuuden mentaalimallissa arvostetaan kokeilevaa ja luovaa otetta ja eri vaihtoehtoja testaillaan aktiivisesti.

”Meillä otetaan käyttöön digitaalisia työkaluja hyvin kokeilevasti, että jos joku sanoo, että hän haluaa opetella tällöisen digitaalisen työkalun käytön, tai hän haluaisi ottaa sen tässä omissa asiakkuudessa käyttöön, niin sitten sanotaan, että OK, mitä se maksaa. OK se on tuon verran, mahtuu ihan hyvin budjettiin, tilataan pois ja työkalun käyttöoikeus sille. Hän käyttää sitä siinä projektissa ja kertoo sitten muille, että kannattaako muidenkin ottaa se käyttöön, että mitä hyvää ja mitä huonoa siinä oli.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

Strategisen kokeilevuuden mentaalimalli priorisoi eri lähestymistapojen testaamista ja näkee sen arvokkaana. Sitä kautta strategiseen kokeilevuuteen kuuluu myös tulosten tarkka seuranta ja toiminnan kehitys. Strategisen kokeilevuuden mentaalimallissa ennalta määritetyn normin mukaan eteneminen nähdään huonompana vaihtoehtona kuin luova ja kokeileva ote.

Strategisen kokeilevuuden mentaalimallin piirteitä on huomattavissa kaikkien haastateltujen ajattelussa, mutta toisaalta sen vastapainona ennalta määritetyn kaavan mukaan eteneminen nähdään tärkeänä erityisesti isoissa asiakasprojekteissa. Haastatteluista kerätyn

aineiston pohjalta vaikuttaakin siltä, että kokeilevan otteen ja luovuuden arvostaminen vaatii vastavoimakseen selkeämmän ja sapluunamaisen lähestymistavan erityisesti silloin, kun kyseessä on iso projekti.

”Semmoiset isot projektit, esimerkiksi verkkosivuprojekti tai sitten yritysilmemuutokset, niin niihin on tietyt sapluunat siihen, että aloituspalaveri asiakkaan kanssa ja sitten sen jälkeen käydään läpi aloituspalaverimateriaalit ja mietitään isot askelmerkit. Se on myös sen asiakkaan suuntaan niinku reilua, että se prosessi laitetaan aikajanelle. Mutta sitten vaikka jotkut tarjouspyynnöt voi olla semmoisia, missä pystyy olla sitten luova ja tavallaan osoittaa sitä luonnetta sinne asiakkaan suuntaan, että pystyy tavallaan yllättämään.” (Haastateltava C, projektipäällikkö)

Toisaalta myös suurempien projektien suhteen haastatellut kokevat, että kokeilevaa otetta on mahdollista soveltaa pienemmässä mittakaavassa, jolloin lähinnä projektin suuremmat linjavedot tehdään ennalta hyväksi todetulla kaavalla. Ylipäättään strategisen kokeilevuuden mentaalimalli korostuu aineistossa erityisesti suhteellisen pienen mittakaavan toiminnassa, jossa kokeilevuus koetaan helpommaksi.

”Kun on tietynlainen suunnitteluprosessi, mistä pitää saada vaikka konsepti-idea valmiiksi, niin siihen kannattaa käyttää sitä ennalta hyväksi todettua kaavaa. Toisaalta senkin sisällähän on [kokeilevuutta]. Voi olla iso projekti kyseessä, että meillä on muutama eri porukka jotka lähtee omilleen ensiksi ja sitten palaa yhteisen pöydän ääreen ja tuo siihen näkemyksiään, jolloin sitten syntyy erilaisia näkökulmia asiaan.” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)

Strateginen kokeilevuus voidaan yhdistää suoraan bricolage-kyvykkyyden aiempaan teoriaan. Bricolage-kyvykkyyden aiempi teoria esimerkiksi sisältää ajatuksen siitä, että resursseja hyödynnetään yhdistelemällä eri tarkoituksiin kuin mihin ne on alun perin tarkoitettu (Baker & Nelson, 2005; Baker ym., 2003). Tämänkaltaisen toiminta vaatii kokeilevuutta ja eri vaihtoehtojen testaamista, jota strategisen kokeilevuuden mentaalimalli ilmentää.

4.4 Markkinanikkaroinnin mentaalimalli

Viimeinen tunnistettu mentaalimalli koodattiin aineistosta vasta analyysin loppupuolella. Haastattelurunko ei varsinaisesti sisältänyt kysymyksiä markkinatiedon keräämisestä eikä asiakkuuksista, mutta keskustelu eteni kaikissa aineiston haastatteluissa luonnollisesti näihin teemoihin. Myöhemmin analyysissä koettiin tärkeäksi nostaa tästä luontaisesti esiin nousseesta teemasta yksi mentaalimalli esiin, sillä suhtautumisessa markkinaan on havaittavissa bricolage-kyvykkyyteen liittyvää ajattelua. Analyysin loppuvaiheessa palattiinkin teorian pariin ja todettiin markkina-bricolage-kyvykkyyden olevan yksi bricolage-kyvykkyyden alalajeista, jolloin siihen liittyvä mentaalimalli oli perusteltua ottaa mukaan tutkielmaan. Kaikki haastatellut toivat esiin jonkinlaista markkinaan liittyvää bricolage-kyvykkyydelle tyypillistä ajattelua, joka tyypiteltiin markkinanikkaroinnin mentaalimalliksi.

Markkinanikkaroinnin mentaalimalli kuvaa luovaa yhdistelyä suhteessa markkinaan. Markkinanikkarointi esiintyy kolmessa eri ulottuvuudessa. Ensimmäinen ulottuvuus on asiakkuuksien yhdistely, jolla pyrittiin luomaan mahdollisimman monipuolinen asiakas-kunta. Monipuoliset asiakkuudet koetaan tietynlaiseksi suojaksi taantumassa. Yhdelle toimialalle keskittämiseen suhtaudutaan markkinanikkaroinnissa skeptisesti, ja erityisesti julkisen puolen koetaan tuovan tasaisuutta. Asiakasportfolion suhteen pyritään siis yhdistämään mahdollisimman erilaisia asiakkaita eri toimialoilta – sekä julkiselta, yksityiseltä, että B2B- ja kuluttajamarkkinointipuolelta.

”Sellainen [toimisto pärjää taantumassa], jolla on eri toimialoja asiakkaana. Esimerkkinä silloin kun tai korona iski, niin jos olisi ollut matkailualan yrityksiä asiakkaana, tai tämän tyyppisiä, jotka vetää kaiken markkinoinnin pois, niin sitten olisi osunut isosti. Mutta jos on esimerkiksi sekä julkista puolta, että B2B puolta, että kulutusmarkkinointipuolta niin se on hyvä” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)

Toinen ulottuvuus on asiakkuuksien syntyminen. Markkinanikkaroinnin mentaalimallissa asiakkuudet syntyvät verkostojen kautta, suositusten perusteella ja epätyypillisistä yhteyksistä. Markkinanikkaroinnin mentaalimalliin kuuluu oleellisesti myös ajatus siitä, että asiakkuudet voivat syntyä liiketoiminnan ulkopuolisista kontakteista.

”Paljon tulee myös [asiakkuuksia] sillä tavalla, että meidän työntekijällä on jonkinlainen kontakti olemassa johonkin firmaan ja siitä lähtee keskustelu käyntiin. Että kun meidän työntekijä kertoo, mitä hän tekee työkseen, niin sitten joku hänen tuttavansa tai jossain verkostoissa oleva ihminen niin sanoo, että mehän voitaisiin oikeastaan jutella lisää, että voinko tulla käymään teidän toimistolla.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)

Markkinanikkaroinnin mentaalimallissa mahdollisia asiakkaita löydetään epätyypillisistä yhteyksistä, mikä vaikuttaa myös myynnin rooliin. Markkinanikkaroinnin mentaalimallin kolmas ulottuvuus on myyntitoimenpiteisiin suhtautuminen vähäpätöisinä. Markkinanikkaroinnin mentaalimallissa esimerkiksi kylmäsoittelulle ei nähdä tarvetta, sillä asiakkuuksien ajatellaan syntyvän suhteiden ja verkostojen kautta.

4.5 Mentaalimallien yhteenveto ja pohdintaa

Taulukko 5 Neljä tyypiteltyä mentaalimallia

Mentaalimalli	Ydinominaisuudet	Havainnollistavia sitaatteja aiheistosta
Joustavan yhteistyön mentaalimalli	<ul style="list-style-type: none"> • Myönteinen suhtautuminen matalaan hierarkiaan • Joustava suhtautuminen vastuurajoihin • Yhteisen ideoinnin arvostaminen • Joustavien toimintatapojen jatkuvaan kehitykseen pyrkiminen 	<p><i>”Joo, meillä on tosi tosi flätti [organisaatorakenne]. Meillä on kaikilla nimikkeet, on toimitusjohtaja ja johtaja ja mitä ikinä onkaan, mutta me ollaan kaikki tasavertaisia, tai näin haluaisin ajatella.”</i></p> <p><i>(Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)</i></p>
Tee se itse -mentaalimalli	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen kannustaminen jatkuvaan ammatilliseen kehitykseen • Itseoppimisen arvostaminen 	<p><i>”Esimerkiksi oma tiimini kokoontuu joka toinen perjantai yhteen niin, että jokaisella tiimin jäsenellä on vuorotellen vastuu siitä, että opettaa muille tiimin jäsenille</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Vahva ymmärrys oman tiimin ja organisaation vahvuuksista • Osaaminen nähdään kilpailuetuna • Suhtaudutaan varauksella ulkoistamiseen 	<p><i>jotakin. Hän saa itse valita, että mitä hän opettaa, mutta kerran 2 viikossa joku meistä opettaa kollegoilleen samassa tiimissä jotakin” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)</i></p>
Strategisen kokeilevuuden mentaalimalli	<ul style="list-style-type: none"> • Arvostetaan kokeilevaa otetta • Ei toimita ennalta määritetyn normin mukaan • Arvostetaan yleistä luovuutta • Arvostetaan eri lähestymistapojen kokeilua 	<p><i>”Jos mä oon tiiminvetäjänä tilanteissa niin sitten mä tiedostan sen oman rationalisuuteni ja sitten mä pyrin nimenomaan himmaamaan sitä sen rationaalisuuden korostamista ja sitten pyrin sitä luovuutta ruokkimaan ja lähtemään tosi tietoisesti siihen, että nyt ei lähdetä miettimään järkisyitä ja järkiperusteita tai järki lähestymistapoja, vaan nyt pyritään lähtemään villisti liikkeelle ja annetaan sen luovuuden kukkia ja ideoiden virrata ja lähdetään vasta sitten miettimään että mikä näistä nyt on toteuttamiskelpoisin tosielämässä.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)</i></p>
Markkinanikkaronin mentaalimalli	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien ajatellaan syntyvän epätyypillisistä yhteyksistä ja suhteiden kautta • Myynnin roolia pidetään vähäisenä • Pyritään luomaan mahdollisimman monipuolinen asiakas-kunta eri toimialoilta 	<p><i>”Ja sitten yksi tärkeä on vielä sekin, että kun meidän asiakkaalta lähtee joku työntekijä johonkin uuteen työpaikkaan, niin hän saattaa sinne uuteen työpaikkaan ottaa meidät mukana.” (Haastateltava B, tiimin vetäjä)</i></p> <p><i>”Jos on esimerkiksi sekä julkista puolta, että B2B puolta, että</i></p>

		<i>kulutusmarkkinointipuolta niin se on aika hyvä” (Haastateltava A, johtoryhmän jäsen)</i>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Tyypitellyt mentaalimallit korostavat kukin bricolage-kyvykkyyden eri ominaisuuksia, mutta niiden voidaan myös katsoa olevan osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi joustava suhtautuminen vastuurajoihin voi olla sekä strategisesti kokeilevaa että joustavaa yhteistyötä. Mentaalimallien selkein erottelu pohjautuukin mentaalimallien kohteen tarkasteluun. Tee se itse -mentaalimallissa voi esimerkiksi olla joustavan yhteistyön piirteitä, mutta selkeimpänä erotuksena näiden kahden välillä on, että mentaalimalli painottaa ensisijaisesti osaamista. Strategisen kokeilevuuden sekä joustavan yhteistyön mentaalimallit voidaan erottaa toisistaan toteamalla, että joustavan yhteistyön mentaalimallin kohde on yhteistyö, kun taas strategisen kokeilevuuden keskiössä ovat innovatiiviset lähestymistavat. Tunnistetuista mentaalimalleista selkeimpänä erottautuu markkinanikkaroinnin mentaalimalli. Tämä johtuu siitä, että sen kohde on tarkkarajaisemmin yrityksen sisäisten toimintojen ulkopuolella eli markkinassa. Alla olevaan taulukkoon on koottu mentaalimallien kohteeseen perustuva erottelu (Taulukko 6).

Taulukko 6 Mentaalimallien kohteisiin perustuva erottelu

Mentaalimalli	Kohteen konteksti	Kohde
Joustavan yhteistyön mentaalimalli	Organisaation sisäinen	Yhteistyö
Tee se itse -mentaalimalli	Organisaation sisäinen	Osaaminen
Strategisen kokeilevuuden mentaalimalli	Organisaation sisäinen	Innovatiivisen lähestymistavat
Markkinanikkaroinnin mentaalimalli	Markkina	Asiakkuudet

Kokoavasti voidaan todeta, että tunnistetut mentaalimallit ovat samansuuntaisia. Samansuuntaisuus liittyy siihen, että kaikki ilmentävät omalla tavallaan bricolage-kyvykkyyden perusluonnetta luovasta, joustavasta ja kokeilevasta suhtautumisesta. Mentaalimallit voidaan kuitenkin selkeimmin erottaa toisistaan tarkastelemalla niiden kohdetta ja toisaalta

myös kohteen kontekstia. Kohteen kontekstin merkitystä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia siihen liittyen pohditaan lisää tutkielman johtopäätöksissä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Bricolage-ajattelu markkinointiviestintätoimistoissa

Tutkimuksen tarkoitus oli tunnistaa ja tyypitellä, minkälaisia bricolage-kyvykkyyden piirteitä liittyy markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden mentaalimalleihin, ja tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta. Haastateltuina on kolme markkinointiviestintätoimistossa työskentelevää ihmistä – tarkemmin ottaen yksi johtoryhmän jäsen, yksi tiimin vetäjä sekä yksi projektipäällikkö. Haastattelut litteroitiin ja aineistosta etsittiin bricolage-kyvykkyyteen liittyviä teemoja. Aluksi aineistosta koodattiin joustavuuteen, kokeilevaan otteeseen ja itseoppimiseen liittyviä kohtia, minkä jälkeen aineistosta tunnistetut bricolage-kyvykkyyteen liittyvät kohdat tyypiteltiin neljäksi mentaalimalliksi, jotka linkittyivät bricolage-kyvykkyyden aiempaan teoriaan.

Tutkielmassa tunnistettiin neljä eri bricolage-kyvykkyyden teoriaan liittyvää mentaalimallia. Joustavan yhteistyön, itseoppimisen, strategisen kokeilevuuden ja markkinanikkaroinnin mentaalimallit ilmentävät kaikki omasta näkökulmastaan bricolage-kyvykkyyden ydintä: saatavilla olevien resurssien luovaa käyttöä. Joustavan yhteistyön mentaalimalli perustuu myönteiseen suhtautumiseen matalaan hierarkiaan, joustaviin vastuurajoihin ja yhteiseen ideointiprosessiin. Tee se itse -ajatusmalli korostaa itseoppimisen ja tiimiymmärryksen merkitystä. Strateginen kokeilevuus puolestaan ilmentää bricolage-kyvykkyyden perusideaa poikkeuksellisesta lähestymistavasta, jossa myös hyödyttömästä voidaan tehdä hyödyllistä luovien lähestymistapojen kautta. Markkinanikkarointi taas nostettiin esiin sen toistuttua kerätyssä aineistossa. Nämä neljä mentaalimallia voidaan kaikki linkittää bricolage-kyvykkyyden aiempaan teoriaan ja toisaalta myös tutkimusaukkoon, jossa bricolage-kyvykkyyttä on tarve tutkia siihen liittyvän ajattelun ja arkipäiväisyyden suunnasta.

Tunnistetut mentaalimallit ovat tyypiteltyjä kokonaisuuksia, joita ei välttämättä puhtaana löydy mistään, vaan ne edustavat eri tapoja ajatella. Mentaalimallit ovat myös osittain päällekkäisiä ja voivat esiintyä samaan aikaan. Tyypittely neljään eri luokkaan korostaa bricolage-kyvykkyyden eri ulottuvuuksia, käyttötarkoituksia ja mahdollisia lopputuloksia, minkä takia se on perusteltu.

Tunnistettujen mentaalimallien on todettu olevan samansuuntaisia mutta korostavan eri asioita. Mentaalimallit voidaan erotella niiden kohteen ja kohteen kontekstin kautta. Joustavan yhteistyön mentaalimallin kohde on yhteistyö, tee se itse -mentaalimallin osaaminen, strategisen kokeilevuuden mentaalimallin innovatiiviset lähestymistavat ja markkinanikkaroinnin mentaalimallin puolestaan asiakkuudet. Kaikkien muiden paitsi markkinanikkaroinnin mentaalimallin kohteiden konteksti on organisaation sisäinen. Markkinanikkaroinnin mentaalimallin kohteen konteksti on markkina.

5.2 Johtopäätökset

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että markkinointiviestintäala kärsii huonosta ennustettavuudesta, jota talouden laskusuhdanne entisestään lisää. Tutkielman kontekstiksi valittiin markkinointiviestintäala pitkälti sen ajankohtaisuuden ja medianäkyvyyden vuoksi, ja tutkielma pyrkii teorian tukemana tuomaan esiin alalla vallitsevaa ajattelua. Alkuvaiheessa tutkielman oletuksena oli, että taantuma näkyisi tutkimuksen aikana laajemmin kuin se lopulta näkyi aineistossa. Taantumana oletettua vähäisempi merkitys aineistossa voidaan loppujen lopuksi tulkita hyväksi asiaksi, sillä se viestii, että ainakin haastateltujen toimistojen asiakkaat tekevät markkinointia myös taantumassa. Kokonaisvaltaista tulkin-taa alan tilanteesta ei silti voida tehdä, vaan havainto liittyy puhtaasti tutkielman kontekstiin.

Tutkielmassa tunnistettiin bricolage-kyvykkyyteen liittyviä tapoja ajatella ja onnistuneesti tyypiteltiin ne neljäksi eri mentaalimalliksi. Tutkielma osallistuu monella eri tavalla aiempaan teoriaan. Ensinnäkin tutkielma laajentaa bricolage-kyvykkyyteen liittyvää tutkimusta myös puhtaasti mentaalimallien pariin. Mentaalimallien voidaan katsoa ilmentävän bricolage-kyvykkyyden filosofista mutta toisaalta käytännöllistä näkökulmaa, joka on mainittu mahdollisena tutkimusaukkona Mateuksen ja Sarkarin (2024) tutkimuksessa. Käytännön taso korostuu bricolage-kyvykkyyden jokapäiväisyydessä, ja tämä tutkielma omaksuu Mateuksen ja Sarkarin (2024) määritelmän bricolage-kyvykkyydestä ei pelkäästään konkreettisena organisaatiostrategiana vaan myös jokapäiväisenä ajattelutapana. Tätä määritelmää tutkielma laajentaa luomalla neljä bricolage-kyvykkyyteen linkittyvää mentaalimallia, jotka voivat esiintyä organisaation eri tasoilla jokapäiväisessä toiminnassa. Mentaalimallit tuovat selkeää uutuusarvoa bricolage-kyvykkyyden tutkimukseen,

ja tutkimuksessa tyypitelty neljä mentaalimallia tuovat arvokasta uutta ymmärrystä siitä, minkälaista voi olla bricolage-kyvykkyyteen liittyvä ajattelu.

Lisäksi tutkielma laajentaa bricolage-kyvykkyyden teoriaa tuomalla esiin sen toteuttajan ominaisuuksia eli tässä tapauksessa mentaalimalleja. Mateuksen ja Sarkarin (2024) luomassa viitekehyksessä tutkielma kohdistuu who-kategoriaan. Tutkielmassa bricolage-kyvykkyyden toteuttaja hahmotetaan bricolage-kyvykkyydelle tyypillisen ajattelun kautta, eikä varsinaisia konkreettisia toimenpiteitä ole tutkittu. Bricolage-kyvykkyyden toteuttajan eli who-kategorian tutkimus on tärkeää, sillä sen avulla voidaan ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat bricolage-kyvykkyyden syntyyn. Tässä tutkielmassa esimerkiksi on todettu, että bricolage-kyvykkyyteen liittyvä ajattelu koetaan helpommaksi toteuttaa pienemmän mittakaavan asiakasprojekteissa. Tulevassa tutkimuksessa olisi mielekästä selvittää kvantitatiivisesti tätä asiakasprojektin koon ja bricolage-ajattelun välistä suhdetta laajemmin.

Yleisesti bricolage-kyvykkyyden teoriassa esiintyy usein ajatus siitä, että bricolage-kyvykkyys syntyy jonkinlaisten rajoitteiden tai resurssiniukkuuden myötä (Baker & Nelson, 2005; Desa & Basu, 2013; Halme ym., 2012). Tämän tutkielman perusteella bricolage-ajattelu koetaan helpoimmaksi pienen mittakaavan asiakasprojekteissa tai ylipäätään pienemmässä kontekstissa. Tämän voidaan tulkita liittyvän tiettyihin rajoitteisiin, mutta on luultavaa, että se liittyy ainakin projektin hallittavampaan kokoon. Bricolage-kyvykkyyteen liittyvä ajattelu on luovaa ja kokeilevaa, jolloin sen voidaan olettaa olevan helpompaa hallittavan kokoisessa eli pienemmässä ympäristössä. Nämä projektin koon, rajoitteiden ja bricolage-kyvykkyyden väliset yhteydet ovat myös aiheita, joihin tuleva tutkimus voisi kohdistua.

Bricolage-kyvykkyyttä on tutkittu enemmän Aasiassa ja Afrikassa (Mateus & Sarkar, 2024) ja toisaalta suuryritysten kontekstissa (Yang, 2018; Halme ym. 2012), mutta suomalaisiin yrityksiin kohdistuvaa tutkimusta on vähän. Markkinointiviestintäalan bricolage-kyvykkyydetutkimusta ei ole vielä ollenkaan. Sinänsä siis myös konteksti tuo tutkielmalle lisää teoreettista painoarvoa. Bricolage-kyvykkyyden tutkiminen markkinointiviestintäalan kontekstissa on merkittävää, sillä se tuo bricolage-kyvykkyyden tutkimuksen asiantuntijapalveluiden kontekstiin. Asiantuntijayrityksissä resurssit ja niiden hahmottaminen voi olla erilaista kuin esimerkiksi perinteisessä teollisuusyrityksessä. Tässä

tutkielmassa on todettu, että bricolage-kyvykkyyteen liittyvää ajattelua esiintyy asiantuntijaorganisaatioissa, ja tuleva tutkimus voisi laajentaa tätä asiantuntijaorganisaatioiden bricolage-kyvykkyyden tutkimusta.

Tämä tutkielma pohti myös tyypiteltyjen bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien kohdetta ja niiden kontekstia. Kohteen kontekstin todettiin olevan organisaation sisäinen kaikissa muissa mentaalimalleissa kuin markkinanikkaroinnin mentaalimallissa. Tämän voisi ajatella viittaavan yrityslähtöiseen eli inside-out-orientaatioon, jossa yritys keskittyy toimintansa sisäiseen tehostamiseen esimerkiksi resurssien käytön kautta (Day & Moorman, 2010). Haastateltavien puheissa korostui kuitenkin markkinan tarkkailu ja asiakasymmärrys, mikä viittaisi markkinaorientaatioon. Bricolage-kyvykkyyden perusajatuksen resurssien yhdistelystä voisi ajatella olevan puhtaasti yrityksen sisäisesti orientoitunutta, mitä seuraten tuleva tutkimus voisi selvittää tarkemmin bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien ja markkinaorientaation suhdetta.

Myös käytännön arvon kannalta tutkielman merkitys on suuri. Markkinointiviestintäalan huonoksi koetun ennustettavuuden ja taantumaherkkyiden vuoksi siihen kohdistuva tutkimus ja toisaalta myös alalla vallitsevien mentaalimallien tutkimus on merkityksellistä. Mitään varsinaista tulkintaa koko alalla vallitsevasta ajattelusta ei kuitenkaan voida tämän tutkielman pohjalta tehdä, sillä otanta on hyvin pieni, eikä mistään organisaatioista haastateltu useampaa kuin yhtä ihmistä. Toisaalta tutkielmassa toteutetut kolme haastattelua luovat kapean mutta syvän katsauksen alalla työskentelevien ihmisten ajatteluun ja toisaalta myös alan organisaatioiden toimintaan. Haastatellut työntekijät edustavat kuitenkin todellisia joustavasti ja luovasti työtä tekeviä alan ammattilaisia, jotka taantumasta huolimatta pitävät tämänhetkistä markkinaa suhteellisen vakaana. Lisäksi haastatellut henkilöt toivat toisistaan tietämättä esiin saman kaltaisia ajattelutapoja, minkä vuoksi voidaan olettaa, että vastaavaa ajattelua esiintyy myös haastattelujen ulkopuolella yleisemminkin. Tämä oletus voidaan kuitenkin jättää tulevan tutkimuksen selvitettäväksi.

Yhteistä haastateltujen taantumasuhtautumisessa on myös se, että kaikki haastatellut tunnistavat taantumien vaikutukset ja niiden koettiin vaikuttavan organisaation toimintaan. Niitä ei kuitenkaan nähty määrittävänä tekijänä koko toiminnalle. Tutkielmassa avoimeksi kysymykseksi jäi, mikä oli taantumien merkitys suhteessa bricolage-kyvykkyyteen liittyvään ajatteluun. Taantuma saattoi lisätä markkinointiviestintätoimistojen tarvetta

ainakin joustavuudelle, mutta toisaalta tilanne koettiin suhteellisen vakaana. On kuitenkin vahvat perusteet ajatella, että eri taloustilanteessa toteutettu tutkimus olisi nostanut esiin erilaisia mentaalimalleja. Taantumien roolin selvittäminen bricolage-kyvykkyyden synnyssä muodostaa joka tapauksessa selkeän jatkotutkimusmahdollisuuden.

Käytännön arvo tässä tutkielmassa liittyy vahvasti bricolage-kyvykkyyden luovaan perusluonteeseen. Tässä tutkielmassa ei ole pyritty tuomaan selkoa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien syntyyn, mutta on selkeää, että yritykselle on hyödyllistä ymmärtää, miten esimerkiksi luoviin ratkaisuihin voidaan kannustaa. Erityisesti markkinointiviestintäalalla, jossa luovuus on osa jokapäiväistä toimintaa, on johtajillekin hyödyllistä tietää, miten esimerkiksi työskentelytapoja ja henkilöstöresursseja voidaan järjestellä luovasti uudelleen. Luovuuden ja yhdistelevän resurssin kannalta on merkityksellistä tutkia, miten muut esihenkilöt ajattelevat siitä ja miten he toteuttavat sitä toiminnassaan.

Käytännön arvon näkökulmasta on relevanttia pohtia myös sitä, voivatko tässä tutkielmassa esitetyt mentaalimallit olla haitallisia. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että mentaalimalleista voi olla haastavaa päästää irti (Johnson-Laird, 1983). Tämän tutkielman löydöksissä ilmiö näkyy esimerkiksi siinä, että joustavien toimintatapojen kehittämiseen ollaan lähtökohtaisesti valmiimpia kuin niistä luopumisen harkitsemiseen. Esimerkiksi joustavuus ja kokeilevuus on helppo nähdä pelkästään organisaatiota hyödyttävänä tekijänä, mutta tuleva tutkimus voisi selvittää, kokevatko kaikki työntekijät sen pidemmän päälle kannattavana.

Kaiken kaikkiaan luovassa yhdistelyssä on jotakin perustavanlaatuisesti ihmiselle ominaista. Bricolage-kyvykkyyden voi viedä moneen eri kontekstiin, mikä olisi kannattava aihe jatkotutkimukselle, jonka mahdollisuuksista kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa. Kootusti voidaan sanoa, että tässä tutkielmassa on lähestytty luovaa resurssien yhdistelyä mentaalimallien kautta markkinointiviestintäalan kontekstissa ja luotu onnistuneesti neljä bricolage-kyvykkyyden teoriaan yhdistettävissä olevaa mentaalimallia. Tutkielma osallistuu ja laajentaa bricolage-kyvykkyyden aiempaa teoriaa nostamalla ensimmäisenä tutkielmana tai tutkimuksena esiin yksilön mentaalimallien näkökulman ja pyrkii lähestymistavallaan ohjaamaan bricolage-kyvykkyyden tutkimusta enemmän kognitioiden ja päätöksenteon suuntaan. Tutkielman käytännön arvo perustuu luovuuden yleisesti

todettuun hyötyyn, ja tutkielman perusteella luova, joustava ja kokeileva ote koetaan pääsääntöisesti myönteiseksi asiaksi erityisesti pienen mittakaavan projekteissa. Tutkielman perusteella esihenkilöiden on perusteltua antaa mahdollisuus luovalle, kokeilevalle ja joustavalle toiminnalle.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman käytännön merkitystä ja akateemista kontribuutiota käsiteltäessä on huomioitava tutkielman rajoitteet. Tutkielma on ottanut suhteellisen itsenäisen ja tulkitsevan lähestymistavan teoriaan, sillä bricolage-kyvykkyyden tutkimuskenttä on hajanainen ja sitä on tulkittu monenlaisissa konteksteissa, mutta ei kuitenkaan mentaalimallien kautta. Teoriaosuudessa on hyödynnetty esimerkiksi varta vasten tutkielmaa varten luotua jaoteltua, joka perustuu tutkijan omaan hahmotukseen bricolage-kyvykkyyden aiemmasta teoriasta. Valinta on perusteltu, sillä sen avulla bricolage-kyvykkyyden hajanaisen teorian osat on saatu keskustelemaan keskenään ja sen eri ominaisuuksia on pystytty nostamaan esiin. Toisaalta bricolage-kyvykkyyden aiemmasta teoriasta voisi nostaa esille myös hyvin erilaisia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan bricolage-kyvykkyyden teoriaa laajasti käsiteltäessä huomataan tarve tulevalle tutkimukselle, joka liittyisi bricolage-kyvykkyyden teoreettiseen ytimeen ja pyrkisi tuomaan siihen selkeyttä. Tämän tulevaisuuden tutkimuksen kohteen ovat nostaneet esiin myös Mateus ja Sarkar (2024).

Toinen tutkielman rajoitteista on haastattelujen pieni määrä. Kolmesta noin tunnin haastattelusta saatiin tarpeeksi aineistoa kandidaatintutkielmaan ja haastattelut onnistuivat hyvin. Kolme haastattelua ei kuitenkaan riitä luomaan kattavaa kuvaa koko markkinointiviestintäalalla esiintyvistä bricolage-kyvykkyyteen liittyvästä ajattelusta, ja tulevaisuudessa olisikin mielekästä tutkia laajemmalla otannalla bricolage-kyvykkyyteen liittyviä mentaalimalleja markkinointiviestintäalalla. Lisäksi mielekästä olisi haastatella työntekijöitä samasta organisaatiosta, jolloin saataisiin käsitys myös organisaatiotason mentaalimalleista ja voitaisiin useiden eri kosketuspisteiden kautta hahmottaa laajemmin yhden tietyn organisaation bricolage-kyvykkyyteen liittyvää ajattelua.

Ylipäättään bricolage-kyvykkyyden lähestyminen puhtaasti mentaalimallien kautta on perusteltu valinta kandidaatintutkielmassa sen helpomman toteutettavuuden kannalta, mutta tulevaisuudessa olisi mielekästä tutkia laajemmin, mikä on bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien ja konkreettisen bricolage-strategian välinen yhteys. Tämän tutkielman tarkoitus oli ohjata bricolage-kyvykkyyden tutkimusta kognitioihin ja mentaalimalleihin keskittyvään suuntaan, mutta tulevaisuudessa mielekästä olisi esimerkiksi yhdistää kvalitatiiviset haastattelut ja kvantitatiivinen bricolage-kyvykkyyden mittaaminen ja tutkia tällä tavoin sekä bricolage-ajattelua että -strategiaa.

Tässä tutkielmassa ei myöskään tuotu esiin bricolage-ajattelun syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Tulevaisuuden tutkimuskohteeksi jääkin selvittää, mitkä tekijät mahdollisesti ovat vaikuttaneet bricolage-kyvykkyyteen liittyvien mentaalimallien syntymiseen markkinoitviestintäalalla. Myös taantuman ja bricolage-kyvykkyyden välisen suhteen tarkempi tarkastelu avaa uusia mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia bricolage-kyvykkyyden tutkimuskentällä.

Myös aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyy omat rajoitteensa. On mahdollista, että tutkija on tulkinut haastattelutilanteessa esitettyjä kommentteja eri tavalla kuin haastateltavat ovat tarkoittaneet. Myös kysymyksenasettelu haastattelutilanteessa on osaltaan voinut ohjata vastaamaan tietyllä tavalla. Tutkimuksen aineistonkeräämisen aikana pyrittiin kuitenkin antamaan haastateltavien puhua mahdollisimman paljon, ja haastatteluissa keskustelut etenivät paljolti omalla painollaan. Aineistonkeräämisen aikana pyrittiin myös minimoimaan tutkijan vaikutukset haastateltavien vastauksiin ja keskitytty ohjaamaan keskustelua luontevasti eteenpäin. Joka tapauksessa mentaalimalleja käsiteltäessä kyse on tutkijan tulkinnoista siitä, miten haastateltavat suhtautuvat asioihin.

Lisäksi tulosten koostamisessa käytetty tyypittely perustuu aineistosta poimittujen kohtien yleistämiseen ja tietynlaisten arkkityyppien luomiseen. Tyypittelyn käyttö on perusteltua tutkielman kontekstissa, sillä sen avulla voidaan paremmin hahmottaa, mitä bricolage-kyvykkyyteen liittyvät mentaalimallit voivat olla. Tyypittelyn myötä kuitenkin tulosten käsittelyssä väistämättä tippuu analyysin ulkopuolelle yksityiskohtia, joita olisi eri analyysitavalla voitu sisällyttää tuloksiin. Tämä on hyvä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa.

6 LÄHTEET

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. In *Harvard business review* (Vol. 76, Issue 5, pp. 76–186). Harvard Business School Publishing Corporation.
- An, W., Rüling, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843–864.
- Anderson, J. R. (1995). Cognitive psychology and its implications (4. ed.). *Freeman*.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Angulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp-Criado, J. (2022). Funding marketing resources and capabilities during a recession: an empirical examination of top corporate advertisers. *European Journal of Marketing*, 56(8), 2138–2171.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255–276.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15–36.
- Busch, C., & Barkema, H. (2021). From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*, 42(4), 741–773.
- Day, G. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw-Hill.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49.
- Di Domenico, M., H. Haugh, and P. Tracey. 2010. “Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4): 681–703.
- Duymedjian, R., & Rüling, C.-C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies*, 31(2), 133–151.
- Eden, C., Spender, J. C., & Bloodgood, J. M. (2001). Managerial and organizational cognition: theory, methods and research [Review of *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*]. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 391–393.
- Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 95, 114–127.
- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277–300.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intra-preneurial bricolage in m. corporations. *Journal of Management Studies*, 49, 743–778

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus Helsinki University Press*.
- Huff, A. Sigismund. (1990). Mapping strategic thought. *Wiley*.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). Mental models : towards a cognitive science of language, inference and consciousness. *Cambridge University Press*.
- Lévi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage—a systematic review, conceptualization, and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1–22.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline : the art and practice of the learning organization. *Currency Doubleday*.
- Senyard, J. M., Baker, T., & Steffens, P. R. (2010). Entrepreneurial bricolage and firm performance: moderating effects of firm change and innovativeness. *2010 Annual Meeting of the Academy of Management*
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *International Journal of Service Industry Management*, 25(2), 241–252.
- Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S. (2018). Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 336–361.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Yang, M. (2018). International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*, 27(5), 1045–1056.
- Ylä-Anttila, A. (2023). Selvitys: Suomessa leikataan markkinoinnista herkästi taantuman aikana – Tämä voi olla iso virhe. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitys-suomessa-leikataanmarkkinoinnista-herkasti-taantuman-aikana-tama-voi-olla-iso-virhe/284999f0-1310-4e58-8380-cce59e4d9723>.
- Ylä-Anttila, A. (2023). Kauppalehti selvitti Suomen suurimmat markkinointiviestinnän yritysryhmät – Katso koko lista. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kauppalehti-selvitti-suomen-suurimmatmarkkinointiviestinnan-yritysryhmat-katso-koko-lista/1ef81955-d9e7-42b4-82e3-44313a80490e>.
- Yu, X., Y. Li, D. Q. Chen, X. Meng, and X. Tao. 2019. “Entrepreneurial bricolage and online store performance in emerging economies.” *Electronic Markets* 29 (2): 167–185.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359.

7 LIITTEET

7.1 Haastattelurunko

Miten taantuma on näkynyt teillä?

Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet toimistolle, joka pärjää taantumassa?

Mitkä ovat teidän tärkeimmät resurssinne?

Miten koet teidän toimiston adaptoituvuuden?

Miten suhtaudut luovuuteen ja luoviin ratkaisuihin?

Miten kuvailisit tyypillistä ideointiprosessia?

Minkälaiset vastualueet teillä on?

Miten henkilöstöstä saa kaiken irti?

Pidätkö parempana kokeilevaa otetta, vai etenemistä hyväksi todetulla tavalla?