



Innovaatioita neopatrimonialismin oloissa?

Artikkeli tarkastelee kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelujen avulla väitettä siitä, että neopatrimonialistinen ja autoritaarinen johtamiskulttuuri on eräs syy Venäjän suhteellisen vähäisiin innovaatioihin. Johtopäätös on, että johtamiskulttuuri on vain yksi osa-alue, joka hidastaa innovaatiokehitystä. Suurempi ongelma on venäläinen järjestelmä itsessään: valtio on vuodesta 2014 ollut yhä sisäänpäinkääntyneempi, ja esimerkiksi startupeilla on kasvumahdollisuuksia Venäjällä ainoastaan silloin, kun niiden asiakaskunnan ytimessä ovat valtion organisaatiot. Lisäksi venäläinen järjestelmä on hyvin byrokraattinen yhtäältä ja toisaalta poukkoileva: valtion odotukset innovaatiopolitiikalta eivät ole aina realistisia ja epäonnistumisen kulttuuria ei hyväksytä.

Toisaalta Venäjällä on suuria sektorikohtaisia eroja. Yksityisen sektorin johtamiskulttuuri on dynaamisempaa ja nykyaikaisempaa kuin valtionyritysten ja sukupolvenvaihdos tulee muuttamaan tilannetta entisestään. Suurin kysymys liittyy *sisteman* tulevaisuuteen ja siihen, tuleeko valtion kontrolli yritysmaailmasta kiristymään lähivuosina entisestään.

Salla Nazarenko

Huolimatta venäläisten suhteellisen korkeasta koulutustasosta (Voltšik & Krivošejeva-Medjantseva 2014, 53) ja Neuvostoliitosta periytyneestä korkean teknologian perinteestä, Venäjältä tulevien innovaatioiden määrä on edelleen suhteessa matala. Puhutaan jopa ”Venäjän innovaatioparadoksista” (Gianella & Tompson 2007). Tätä on selitetty mm. riittämättömällä tekijänoikeuksien suojalla, julkisen tutkimus- ja kehitysrahan riittämättömällä valvonnalla, ihmispääoman puutteilla ja ”luonnonvarakirouksella” (Crescenzi & Jaax 2016, 2).

Lisäksi järjestelmässä on yhä Neuvostoliitosta periytyviä ongelmia reformeista huolimatta. Vallanpitäjät ovat puhuneet halustaan korjata ongelmia, mutta usein epäonnistuneet. (Klochikhin 2012.) Siitä huolimatta, että hallitus on pyrkinyt edistämään innovaatio- ja tiedepolitiikkaansa ja vaikka muun muassa venäläiset tutkijat julkaisevat arvostetuissa kansainvälisissä tiedejournaaleissa enemmän kuin aiemmin, järjestelmä on epävakaa. 2010-luvulla tiedeinstituutiot ovat jopa luonnehtineet tieteen olevan vakavassa kriisissä, mikä on 1990-luvulta tuttua sanastoa. (Dezhina 2017, 8.)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD kehotti jo vuonna 2011 Venäjää lisäämään innovaatioita talouskasvun edistämiseksi. OECD suositteli Venäjää nojaamaan valmiiksi vahvoihin julkisiin tutkimusinstituutioihinsa, mutta huomautti, että ongelmia ovat Venäjän vähäinen tutkimus- ja kehitystoiminta yrityksissä, vähäinen kilpailu, laajamittainen korruptio ja heikko infrastruktuuri (OECD 2011). Venäjä kuitenkin haluaa pysyä globaalissa kilpailussa mukana. Presidentti Vladimir Putin muun muassa perusti teollisuuden, tieteen ja teknologian ministeriön, jonka tavoite on parantaa Venäjän kilpailukykyä ja edistää tutkimus- ja kehitystoimintaa (Dezhina & Graham 2000). Varsinaisesti innovaatiopolitiikka lähti kuitenkin kehittymään vasta Dmitri Medvedevin presidenttikaudella.

Tässä artikkelissa tarkastellaan Venäjän innovaatiopolitiikan tilaa esittelemällä lyhyesti innovaatioiden kehitystä Medvedevin presidenttikaudesta eteenpäin. Aluksi esitellään Skolkovo-projektia, joka oli Medvedevin kauden innovaatiopolitiikan lippulaiva. Tämän jälkeen pohditaan neopatrimonialistista järjestelmää, jossa poliittinen ja taloudellinen valta ovat yhteenkietoutuneita ja niihin liittyy yksityinen intressi, sekä Venäjän hallintojärjestelmää *sistema*-käsitteen kautta. Tavoitteena on ymmärtää venäläisen järjestelmän vaikutusta innovaatiopolitiikkaan. Teemahaastattelujen pohjalta artikkeli tuo esiin kolme kehystä, joiden avulla tarkastellaan innovaatiopolitiikkaa neopatrimonialistisessa järjestelmässä.

Innovaatiopresidentti Medvedev, Skolkovo-projekti ja ”uusi kasvun malli”

Medvedeville talouden modernisointi ja innovaatiot olivat prioriteetteja. Hän sanoi duumalle elokuussa 2009, että Venäjän talous on liian riippuvainen raaka-aineiden tuotannosta ja että rakenteellinen uudistaminen on välttämätöntä (Smith 2010, 10). Medvedev lanseerasi useita strategisia aloitteita, joiden tavoite oli parantaa Venäjän asemaa kansainvälisessä kilpailussa. Lisäksi hänen presidenttikaudellaan perustettiin teknologiapuistoja, yrityshautomoita ja yrityksiä, joiden tavoite oli edistää juuri innovaatioita. (Schulze 2014, 11.) Innovaatioita alettiin kehittää myös ja erityisesti armeijan tarpeisiin. Puolustusministeriön alaisen tutkimussäätiön hankkeet yltävät kemian, biologian ja lääketieteen aloilta uusiin teknologioihin ja informaatioalaan. Maanpuolustuksen tarpeet ovat esillä muissakin innovaatioita edistäväissä elimissä (Päiväläinen & Rajala 2020, 10).

Innovaatiokeskus Skolkovo oli eräs Medvedevin ajan suurhankkeista. Sen alkuperäinen ajatus oli luoda Piilaakson kaltainen teknologian ja innovaatioiden keskus Venäjälle. Ajatus keskuksesta juontaa 1990-luvulle, mutta toteutus kaatui silloiseen poliittiseen epätasapainoon ja Neuvostoliiton hajoamisen jälkeisiin talousongelmiin. Putin lanseerasi ensimmäiset teknologiapuistot 2000-luvun alkuvuosina, mutta Skolkovon synty oli Medvedevin projekti.

Skolkovon syntyä ennen perustettiin myös presidentin alainen komissio Venäjän talouden modernisoimiseksi ja kehittämiseksi. Komissio toi yhteen Vladimir Putinille läheistä poliittista eliittiä. Komission tavoite oli paitsi koordinoita uusien teknologioiden ja käytäntöjen käyttöönottoa, myös luoda alusta noiden muutosten poliittisen merkityksen määrittelyyn.

Komissio itsessään jäi lyhytikäiseksi, mutta se rakensi pohjaa kuvitelmalle Venäjän tulevaisuudesta teknologisesti kilpailukykyisenä maana. (Pynnöniemi 2014, 606.) Tämä komissio oli monessa mielessä neopatrimonialistinen ajatus: tulevaa innovaatiopolitiikkaa ja yhteiskunnallista muutosta ja reformeja johti presidentin sisäpiiri.

Tänä päivänä Skolkovo koostuu 460 hehtaarin teknologiapuistosta Skolkovossa Moskovan lähellä sekä yrityspuistoista, ”satelliiteista”, eri puolilla Venäjää. Eräs Skolkovon taustahahmoista on suomalainen Pekka Viljakainen. Viljakainen nimitettiin vuoden 2010 lopussa Medvedevin määräyksellä Skolkovon hallituksen puheenjohtajan neuvonantajaksi. Nykyään hän on Skolkovon ja Skoltech-yliopiston hallitusten jäsen sekä suurimman riskirahoitusyhtiön Skolkovo Venturesin hallituksen puheenjohtaja. Viljakainen on muun muassa kahdentoista Venäjän eri alueilla toimivan, franchise-satelliittiskolkovon takana. Vuoden 2021 aikana niitä oli tarkoitus perustaa kahdeksan lisää. Samana vuonna Skolkovo työllisti 47 000 ihmistä vakituisesti ja sen alaisten startupien liikevaihto oli yhteensä noin kolme miljardia dollaria (Pekka Viljakaisen haastattelu puhelimesta, 14.1.2021).

Skolkovo-hankkeen on pelätty perineen Neuvostoliitosta lähtöisin olleita rakenteellisia puutteita liittyen esimerkiksi johtamiseen, investointiympäristöön, lainvoimaisuuteen, korruptioon ja reiluun kilpailuun. Skolkovosta onkin puhuttu hallituksen imagokampanjana pikemminkin kuin oikeana muutosagenttina. (Schulze 2014, 11.)

Skolkovo keskittää voimavarojaan viiteen tärkeään kasvualueeseen: energiatehokkuus, strategiset tietokoneteknologiat, biolääketiede, ydinteknologia ja avaruusteknologia. Skolkovon innovaatiokeskus muodostuu yrityksistä ja startupeista, joita on yli tuhat, sekä teknologiapuistosta, Skolkovo Institute of Technology -yliopistosta ja Moskovan lähistöllä sijaitsevasta Skolkovo Citystä. Yhdessä näiden tavoite on muodostaa innovaatioekosysteemi.

Dmitri Medvedev käytti kaudellaan myös ahkerasti sanaa ”modernisaatio”. Globaalin finanssikriisin oloissa termi oli suhteellisen helppo lanseerata. Se vastasi yhtäältä olemassaolevaan muutostarpeeseen, toisaalta se oli riittävän epämääräinen. Medvedev itsekin käytti siitä erilaisia tulkintoja, viitaten sekä talouteen että politiikkaan. (Malinova 2020, 70–71.)

Joka tapauksessa Medvedevin kausi oli Venäjän innovaatiopolitiikassa ratkaiseva. Toisaalta se tarkoitti myös, että innovaatioista tuli välttämätön osa esimerkiksi valtion yhtiöiden toimintaa:

...Innovaatioista puhuttaessa se Medvedevin presidenttikausi oli aallonjakaja, hänellä oli neljän i:n perusta, joista neljäs i oli innovaatio, hän nostatti sitä aika paljon täällä. ... Tietysti Venäjällä hyvin usein asiat on ylhäältä koordinoituja. Tälläkin hetkellä esimerkiksi ymmärtääkseni valtionyhtiöiden on pakko käyttää tietty osa menoistaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan, ja jos katsotaan mitä se käytännössä tarkoittaa, se riippuu vähän yrityksestä, toiminnot jotka vois olla markkinointitutkimusta tai markkinointiin liittyvää toimintaa, se täällä kategorisoidaan myöskin innovaatioihin. (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä suomalainen asiantuntija, M1, 24.7. 2020.)

Vuonna 2008 esiteltiin myös strategia 2020, jonka piti olla ”uusi kasvun malli” ja johdatus uuteen sosiaalipolitiikkaan. Dokumentissa on 864 sivua ja se jakaantuu kuuteen osaan, jotka kattavat makrotalouden, sosiaalipolitiikan, infrastruktuurin, valtion tehokkaan toiminnan ja ulkoiset kasvun edellytykset. Strategian aluksi todettiin finanssikriisin luoneen tilanteen, jossa aiemmat kasvun edellytykset ja mallit eivät enää päteneet. Heti alussa strategia totesi, että Venäjällä on yhä inhimillistä pääomaa ja kansallinen koulutus- ja kulttuurijärjestelmä

ovat ”yhä johtavien joukossa”. Strategia kuitenkin myönsi myös Venäjän heikkoudet ja jälkeenjääneisyyden tietyillä aloilla. (Strategija-2020). Strategia seuraili osaltaan Euroopan unionin strategiaa 2020, joka edellytti EU:n jäsenmaiden lisäävän tutkimus- ja kehitysbudjettejaan kolmeen prosenttiin BKT:stä ja kehotti priorisoimaan innovaatiopolitiikkaa (European Commission 2010).

Vuonna 2021 ei kuitenkaan näytä siltä, että strategian tavoitteet olisi saavutettu. Vuonna 2020 alkanut pandemia on paljastanut Venäjän terveydenhuoltojärjestelmän puutteet. Myöskään esimerkiksi koulutukseen ei ole panostettu luvatussa tavalla. Pikemminkin näyttää siltä, että Putinin Venäjällä autoritaariselle johdolle tyypillinen piittaamattomuus yleisestä mieliteestä ja poliittisten instituutioiden heikko suoriutuminen jatkuu. (Wilson Sokhey 2020.)

Innovaatioilla oli kuitenkin suuri rooli strategian toteutumisessa. OECD arvioi Venäjän innovaatiojärjestelmää vuonna 2011 ja analysoi, että valtionjohto on tehnyt innovaatioista kansallisen prioriteetin ja että useat presidentin aloitteet kertovat siitä, ettei tämä ole pelkkää retoriikkaa. OECD pohti myös, että nämä aloitteet voivat toimia ”suurempien hyödyllisten muutosten” katalysaattoreina. Rohkaisusta huolimatta OECD muistutti myös, että vaikka Venäjällä on hyvää pohjaa, jolle rakentaa, jotkut Neuvostoliitosta periytyvät ongelmat ovat yhä todellisuutta: yritysten hyvin matalat tutkimus- ja kehitysinvestoinnit, heikko infrastruktuuri ja lainsäädäntö sekä ongelmat toimintaympäristössä mukaan lukien vähäinen kilpailu, heikko luottamus ja korkea korruptio. (OECD 2011, 17.) Innovaatioasiantuntijat Leonid Gokhberg ja Vitaly Roud puolestaan analysoivat Venäjän innovaatioympäristön ongelmiksi sen, etteivät yritykset varsinaisesti priorisoi innovaatioita vaan keskittyvät paikalliseen markkinaan, jolla kilpailua on vähemmän. Lisäksi sektorien välillä on suuria eroja. Siinä, missä esimerkiksi lääketieteellisuuden, tietokoneiden, telekommunikaation ja avaruustekniikan aloilla innovaatioiden määrä on sama kuin EU:ssa keskimäärin, esimerkiksi kaivannaisteollisuudessa luku on hyvin matala. Venäjä on edelleen hyvin luonnonvarariippuvainen talous, mikä osittain vaikuttaa innovaatioiden vähäisyyteen. Venäjällä on myös alueellista polarisaatiota. (Gokhberg & Roud 2012, 124–125.)

Valtion rooli innovaatioissa puhuttaa paljon. Kysymyksiä Venäjän valtion roolista herättää ainakin budjetin riittävyys ja esimerkiksi korruptio. Innovaatioiden rahoitus järjestetään erityyppisten kilpailutuksien kautta, mutta järjestelmän luonteesta johtuen sille on tyypillistä vähäinen läpinäkyvyys ja korruptoituneet prosessit. Myös Skolkovoa on arvosteltu siitä, että se ei tarjoa resursseja pitkän tähtäimen tutkimustyöhön, ja lisäksi valtion rahoitus Skolkovolle on vähentynyt (Päiväläinen & Rajala 2020, 11).

Irina Dezhinan (2017, 7) mukaan Venäjän innovaatiopolitiikan hitaus selittyy kolmella asialla: innovaatiojärjestelmä on vertikaalisesti järjestäytynyt ja horisontaaliset, järjestelmän väliset yhteydet ovat heikot; valtion politiikka ei ole tasapainossa: joillakin alueilla politiikkaa tehdään ja toisaalta taas puuttuu instrumentteja. Tämä johtuu Dezhinan mukaan juuri heikoista horisontaalisista yhteyksistä järjestelmän sisällä. Lisäksi viime vuosina muutokset taloudellisissa olosuhteissa ja kansainvälisissä suhteissa ovat alkaneet vaikuttaa Venäjän innovaatiojärjestelmään. Lännen sanktioille tehdyt vastatoimenpiteet ovat olleet innovaatiopolitiikan ja tieteenteon kannalta ristiriidassa. Erityisesti säädökset, joita Venäjälle on lanseerattu sanktioiden vastatoimina, ovat haitanneet erityisesti ulkomaisten tieteellisten organisaatioiden toimintaa Venäjällä.

Innovaatiopolitiikka ja *sistema*

Tämän artikkelin tavoite on teemahaastattelujen avulla selvittää, millainen vaikutus neopatrimonialistisella (Gelman 2016, Kivinen 2020) järjestelmällä on innovaatiopolitiikan kehitykseen venäläisissä yrityksissä työskentelevien ihmisten mielestä ja miten he kokevat innovaatioympäristön. Neopatrimonialismilla tarkoitan Vladimir Gelmanin tapaan (2016, 458) järjestelmää, jossa poliittinen ja taloudellinen valta kietoutuvat perinteiseen autoritäärisen valtaan sekä yksityisen edun tavoitteluun. Gelmanin mukaan monet talousuudistukset epäonnistuivat juuri siksi, että liberaaleiksi reformeiksi tarkoitetut uudistukset tapahtuivat neopatrimonialisten poliittisten instituutioiden ohjaamina. Gelmanin mukaan ne eivät pelkäästään periytyneet neuvostoajalta, vaan niitä rakennettiin tietoisesti valtaeliitin poliittisen ja taloudellisen vallan jatkumisen takaamiseksi. (Gelman 2016, 457). Toinen käsite, jota käytän tässä on *sistema*.

Sistemaa paljon tutkineen Alena Ledenevan mukaan (2013, 19) *sistema* on paitsi hallintojärjestelmä, myös verkosto tai institutionaalinen malli, jossa viralliset säännöt ja instituutiot ja kirjoittamattomat käytöskoodit ja normit kietoutuvat toisiinsa. Eräs Ledenevan haastateltava kuvaili *sistemaa* sanoen, että se ”ei ole järjestelmä johon voit valita liittyväsi tai olevasi liittymättä: vajoat siihen syntyväsi hetkellä” (Ledeneva 2013, 19). Neopatrimonialistinen järjestelmä ja *sisteman* käsite liittyvät toisiinsa ja molemmilla voi nähdäkseni selittää venäläistä hallintojärjestelmää: suurin ero on *sisteman* luonteessa eräänlaisena kirjoittamattomana säännöstönä. Neopatrimonialismi terminä juontaa nimensäkin mukaan weberiläisestä ajatuksesta perinteisestä auktoriteetista, jossa poliittista ja taloudellista valtaa voi käyttää yksityisen edun tavoitteluun. *Sistema* puolestaan perustuu avoimiin salaisuuksiin ja vertikaalisiin verkostoihin, joiden ytimessä ovat keskinäiset sopimukset ja henkilökohtaiset lojaliteetit. Lähtökohtani on, että nämä kaksi osin päällekkäistä käsitettä voivat osittain selittää innovaatiopolitiikan ongelmia Venäjällä.

Tämän tutkimuksen data on kerätty teemahaastatteluun. Ne sopivat menetelmäksi tähän hyvin, sillä ihmistutkimuksessa tieto on näkökulmallista ja tulkinnallista. Kuuntelemalla useita tahoja sain käsityksen siitä, miltä innovaatiot näyttävät eri ikäisille ja eri asemasta niitä tarkasteleville ihmisille. (Puusa & Juuti 2020, 62.) Tätä kautta pystyin myös etsimään yhteisiä kontaktipintoja ihmisten kokemusmaailman välillä, erotellen termejä ja puhetapoja jotka toistuivat haastatteluissa samanlaisina.

Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista. Sosiaalinen todellisuus rakentuu erilaisista käsityksistä ja tulkinnoista sekä yksilöiden ja yhteisöjen asioille antamista merkityksistä (Puusa & Juuti 2020, 81). Teemahaastatteluihin valitaan harkinnan mukaisesti pieni määrä tapauksia (emt, 84). Koska tein tämän tutkimuksen pandemian oloissa enkä päässyt tekemään haastatteluja aiotusti Moskovaan, jouduin etsimään haastateltavia olemassa olevien verkostojeni kautta. Haastattelujen tavoite oli kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Puusa 2020, 104).

Ajatuksena oli kysyä, miten ihmiset yhtäältä kokevat Venäjän innovaatio- ja liiketoimintaympäristön, miten se on heidän mielestään muuttunut ja muuttumassa ja miksi. Teemahaastattelussa ”oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin” (Puusa 2020., 112): tässä tapauksessa oletus oli, että tutkittavilla on riittävän pitkä kokemus venäläisestä yritysmaailmasta, jotta heillä on myös relevantti näkemys ja mielipide innovaatioista Venäjällä. Anu Puusa (emt., 117) myös kirjoittaa, että ”tutkijan oma käsitys todellisuuden luonteesta taas ohjaa niitä valintoja, joiden avulla hän tehtävänsä lähestyy”. Minua

kiinnostivat asiantuntijoiden näkemykset valtion roolista innovaatioissa, yrityskulttuurin muutos ja se, millä tavalla *sisteman* piirteet – henkilökohtaiset suhteet ja kirjoittamattomat säännöt – kenties näkyvät liike-elämässä ja innovaatioissa. Tavoite oli tätä kautta lähestyä neopatrimonialismia ja sen asemaa innovaatioiden kehityksessä.

Tätä artikkelia varten tehtiin kahdeksan teemahaastattelua heinäkuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Pitkä väli haastattelujen teossa johtui siitä, että kirjoittaja odotti mahdollisuutta matkustaa Venäjälle. Kun loppuvuodesta ilmeni, että matkustusrajoituksia ei tulla purkamaan, viimeiset haastattelut tehtiin Suomesta käsin.

Haastatelluista viisi on suomalaisia, pitkään Venäjällä liiketoimintaa tehneitä ja kolme venäläistä. Näistä yksi toimii suomalaisessa yrityksessä Venäjällä ja on toiminut aiemmin vastaavalla toimialalla Venäjällä. Toinen haastateltava toimii suuressa venäläisyrietyksessä innovaatiotoiminnoissa ja kolmas HR-tehtävissä venäläisessä pankissa. Suomalaisista haastateltavista yksi asuu ja työskentelee edelleen Moskovassa liike-elämän kehittämisen parissa ja muut Suomessa.

Eroin haastattelujen pohjalta kolme kehystä, joiden sisällä haastateltavat selittivät venäläistä innovaatioympäristöä ja sen tulevaisuutta. Kutsun kehyksiä erityislaatukeyhkeksi, byrokratiakehykseksi sekä sukupolvenvaihdoskeyhkeksi. Ensimmäisessä puhutavassa tai kehyksessä havaitsin vielä kaksi erilaista näkökulmaa: toinen tarkasteli venäläistä toimintatapaa omalaatuiseksi itsessään, mikä aiheuttaa hankaluuksia kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa. Toisessa taas ulkopuoliset yhteistyökumppanit nähdään potentiaalisesti ennakkoluuloisina venäläisiä kohtaan. Eräs merkittävä asia on myös erottelu valtionyritysten ja yksityisyrietysten välillä – sekä se tosiasia, että vuoden 2014 jälkeen ulkomaisia yrityksiä on ollut Venäjällä aiempaa vähemmän.

Erityislaatukeyhys – Venäjällä tehdään asiat toisin

Venäjältä on kautta vuosisatojen puhuttu ”erityistapauksena”. Jokainen Venäjän tutkija on törmännyt sellaisiin sanontoihin kuten ”Rossiju umom ne ponjat” eli ”Venäjää ei voi järjellä ymmärtää”¹. Venäläinen liiketoimintaympäristö varmasti on osin erilainen kuin länsimaissa.

Johtuen valtion sektorin suhteesta suuresta koosta (Di Bella, Dynnikova & Slavov 2019²), myös innovaatioiden kenttä on ylhäältä ohjattua. Tämä pätee myös innovaatioista tehtävään tilastoihin. Moskovassa asuva suomalaisasiantuntija kertoi innovaation käsitteen olevan Venäjällä suomalaista laveampi.

Käsite on niinkun väljempi ja on semmosia tiettyjä toimintoja, joita ei meillä eikä muissakaan niin kuin kehittyneissä länsimaissa mielletä innovaatioiksi.

Sitten toinen puoli innovaatioista mikä tulis heti mieleen Venäjällä on se että se on niinku uuden hardwaren kehittämistä kun taas innovaatiot mitä itse tulee mieleen on myös sitä että tehdään prosesseihin parannuksia, tehdään jotakin fiksummin kuin aikaisemmin. (Teams-haastattelu, Moskovassa asuva suomalaisasiantuntija M1, 24.7.2020.)

Haastateltavan mukaan Venäjällä innovaation täytyy olla pikemminkin kone tai laite kuin vaikkapa uusi palvelu.

Samalla hetkellä tietysti ottaen huomioon että täällä on hyvin vahva ohjelmisto-osaaminen ja matemaattinen tausta ja ihmiset on keskimäärin, väittäisin, hyvin halukkaita testaa-

maan kaikenlaisia uusia asioita, uusia sovelluksia, uusia laitteita, uutta teknologiaa [...] Että ollaan halukkaita testaamaan uutta ja täältä löytyy massaa ja kohtuullisen matalat tuotantokustannukset, eli kyl täällä sit softapuolella on valtavasti uusia innovaatioita. Valtion innovaatiopolitiikan puolelta ehkä nähdään et haluttais saada jotain tällaista rautaa, mutta yrityspuolelta vaikka yandexin tai mail.ru tuotetaan tosi paljon softasovelluksia joille löytyy kysyntää ja käyttöä. Lyhyesti sanottuna isoon maahan mahtuu monenlaista. (Teams-haastattelu, Moskovassa asuva suomalaisasiantuntija M1, 24.7.2020.)

Tämän voi ajatella myös juontavan juurensa Neuvostoliitosta, jossa painopiste oli nimenomaan teknisten laitteiden kehityksessä. Näin on ollut itse asiassa jo tsaarin ajoista: kuten Ilmari Susiluoto muistutti Suuruuden laskuoppi -kirjassaan, Venäjällä tehtiin jo 1800-luvun lopulla muun muassa toimivia laskukoneita, kelloja ja sähkölaitteita, tosin pitkälti ulkomaisten investointien turvin. Pietariin perustettiin vuosina 1877–1917 peräti parikymmentä viestintäalan tehdasta, joista osa toimii edelleen. (Susiluoto 2006, 25.)

Neuvostoliitossa puolestaan talous jakautui selkeästi siviili- ja sotilastalouteen. Sotateollinen kompleksi koostui yhdeksästä keskeisestä ministeriöstä, sinne investoitiin eniten ja sinne päätyivät lahjakkaimmat tutkijat. Siviili- ja sotilasteollisuus pysyivät toisistaan erillään eivätkä sotateollisen kompleksin teknologiset saavutukset edistäneet siviilipuolen kehitystä. (Autio-Sarasmo 2021, 242).

Tutkimus osoittaa, että tämä laiva kääntyy hitaasti: venäläisyriitysten innovaatiostrategiat ovat edelleen pysyneet hyvin kone- ja laitepainotteisina (Gokhberg & Roud 2012, 122).

Startup-kulttuureihin ja innovaatioihin kuuluu lähtökohtana epävarmuus ja epäonnistumisen hyväksyminen, jopa niiden glorifiointi (Triebel, Chikora, Graskes & Sopper 2018). Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että ajatus siitä, että epäonnistuminen olisi yritys- tai innovaatio toiminnassa hyväksyttävää, jopa osa prosessia, ei Venäjällä ole suosittu. Eräs haastateltavani näki sen johtuvan organisaatioiden siiloutuneisuudesta. Hän toimi strategisesti merkittävällä alalla venäläisen yhteistyökumppanin kanssa, ja koki, että perinne johtuu siitä, että toimialalla on ollut myös ei-rauhanomaista tuotantoa, johon olennaisesti liittyvät jäykät hierarkiat päätöksentekokoneistossa.

[...] Näillä fiksuilla insinööreillä ja muilla, jotka on ihan huipputason koulutuksen saanutta porukkaa, ei ehkä ole samalla tavalla uskallusta tehdä niitä ratkaisuja. On aika suuri pelko siitä, että paikan ottaa joku muu, jos tulee joku virhe esiin [...] (Teams-haastattelu, suomalainen asiantuntija M2, Helsinki, 25.6.2020.)

Haastateltava korosti, että toimivaltuudet alemmilla tasoilla eivät ole samanlaiset kuin esimerkiksi Suomessa. Luottamus alempaan portaaseen on matalampi, johtajan on päätettävä itse.

Ja sitten sinne ylimpään johtoon aina tiivistyy paljon asiaa ja sitten on, siitä turvallisuuskulttuurista sen verran, yksi piirre on se että laitetaan hirveesti energiaa ikään kuin syyllisten löytämiseen, kun taas turvallisuuskriittisellä alueella pitäisi hakea, katsoa niitä juurisyitä ja perustaa niiden parantamiseen, joka löytää sen viestin, pitäisi palkita jotta pystytään parantamaan sitä tekemistä. (Teams-haastattelu, suomalainen asiantuntija M3, Helsinki, 25.6.2020.)

Epäonnistumisen mahdollisuuden puute ei kuitenkaan rajoitu sotilasorganisaatioihin tai tiukasti valtiollisiin toimijoihin. Myös start up-sektorilla toimineet haastateltavat puhuivat samasta ilmiöstä. Skolkovossa työskentelevä haastateltava otti Rosnano-projektit esimerkiksi epäonnistumisten sietämisestä: hallinto hyväksyi epäonnistumiset Rosnanon kohdalla, mutta ei monessa muussa.

Riskinotosta ei kukaan kiitä. Se vaikuttaa päätöksentekoon. Johdon on aina huomioitava tämä ja se, miten he selittävät sen, jos jokin menee pieleen. Ja sitten, kun sinulla on kaksi vaihtoehtoa: riskeerata ja saada kenties parempi lopputulos, tai välttää riskiä ja menetyksiä. Moni valitsee toisen vaihtoehdon. (Zoom-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisiasiantuntija M6, 22.1.2021.)

Haastatteluissa näkyi myös ajatus venäläisten ihmisten selviytymiskyvystä ja tietynlaisesta ”luontaisesta innovatiivisuudesta.”

Venäläiset on ensinnäkin ihmisinä keskimääräistä innovatiivisempia ja luovempia, johtuen jo historiasta: on täytynyt monesta ikävästä tilanteesta selvitä ja yleisesti maailma on epäkiitollinen. (Haastattelu, suomalainen asiantuntija M4, 21.7.2020.)

Samassa yhteydessä asiantuntija kuitenkin totesi, että venäläisten kyky innovoida tulee parhaiten esiin turvallisessa ympäristössä. Työympäristössä se ei tule niin helposti esiin, koska vastuunottajia ei lähtökohtaisesti ole.

Byrokraatiakehys – hierarkiat ja hitaat prosessit osana yrityskulttuuria

Yksi tekijä venäläisen innovaatiopolitiikan hitaudessa on organisaatiokulttuuriin yhä kuuluva byrokraatia. Eräs haastateltavista siirtyi suuresta venäläisestä valtionyhtiöstä vastaavaan suomalaiseen ja kertoi huomanneensa eron.

(Suomalaisyrityksessä) on paljon vähemmän sisäistä byrokraatiata, sisäinen kanssakäyminen on paljon vapaampaa, jopa silloin kun meillä (venäläisyrityksessä) oli vapaata seurustelua [...] Nyt siis kirjoitetaan (johtajalle SN) ”terve, RoIP”, silloin kirjoitettiin ”Arvoisa herra pääjohtaja” [...] Tunsin heti, että (suomalaisyrityksessä) työnteekijöihin suhtaudutaan kunnioittavasti. (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisiasiantuntija M5, 21.7.2020.)

Haastateltava oli mennyt valtionyritykseen töihin 22-vuotiaana ja hänen koko perheensä oli työskennellyt samassa yrityksessä. Kyseessä oli yli miljoona ihmistä työllistävä valtion toimija. Haastateltavan mukaan myös siellä yrityskulttuuria on koitettu muuttaa, mutta muutos on hidasta. Esimerkiksi markkinoinnin käsitettä ei aluksi ollut lainkaan olemassa, tai sitä ei haastateltavan mukaan ainakaan ymmärretty.

Vuonna 1996 meillä oli yleiskokous – ensimmäinen Venäjän federaation aikana – ja siellä lausuttiin, että ’asiakas on kuningas’. Kuulostaa ihan tavanomaiselta. Mutta (yritykselle) se oli valtava ajattelutavan muutos, aikaisemmin ajateltiin, että minä teen (asiaa X) ja

hallinnoin (asiaa Y) ja se, miten saat minun palveluni, on sinun ongelmasi. (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija M5, 21.7.2020.)

Myös tässä valtionyrityksessä kuitenkin on tänä päivänä vahva tutkimus- ja kehityssektori. Haastateltavan mukaan tämä toiminta on vahvasti ylhäältä ohjattua. Sektoria vetää organisaation oma tieteellis-tekninen neuvosto, jota johtaa yrityksen pääjohtaja. Haastateltavan mielestä tutkimus- ja kehityspuolen ongelma ei suinkaan ole se, että siihen ei ole resursoitu, pikemminkin päinvastoin.

Minusta yritys laittaa ehkä jopa liikaa rahaa omiin tutkimuksiinsa. En sano, että he suhtautuvat siihen jotenkin löysin rantein: pikemminkin yrittävät tehdä liikaa itse. (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija M5, 21.7.2020.)

Tämä ”itse tekeminen” liittyy laajemmin Venäjän pyrkimykseen kehittää omia innovaatioita, kun erityisesti lännen sanktioiden jälkeisessä ajassa kansainvälinen yhteistyö on vähentynyt.

Haastateltava kuvaili myös byrokratian heijastumista arkiseen työhön. Jos venäläisyriksen varajohtaja on lähdössä työmatkalle, hän joutuu kirjoittamaan siitä pitkän selvityksen pääjohtajalle, ja näitä työmatkoja suunniteltiin usein vuodeksi eteenpäin. Haastateltavan mukaan tällaiset käytännöt vaikeuttavat arjen työtä ja niistä valittavat kaikki, mutta niiden muuttaminen on vaikeaa.

Haastatteluissa tuli ilmi myös, että paradoksaalista kyllä, byrokraattisesta järjestelmästä huolimatta venäläiselle innovaatiopolitiikalle on ominaista kiire ja nopeiden tulosten odotelu. Skolkovo-hanke oli tästä hyvä esimerkki. Kun se käynnistettiin vuonna 2013, oletus oli että valmista tulisi 5–7 vuodessa. Haastattelemani Skolkovon työntekijän mukaan hallinnon odotuksissa oli innovaatioekosysteemin synty ilman selkeää käsitystä siitä, millä se muodollisesti näyttäisi. Skolkovon luojilla oli laaja mandaatti, mutta tietoa siitä, millainen lopputuloksen täytyisi olla, ei ollut.

He (Venäjän hallitus SN) edellyttivät, että sidosryhmiä oli paljon ja jokaisella oli omat odotuksensa lopputuloksen suhteen. Suurin ongelma oli lyhyt aika ja heikko yleinen käsitys lopputuloksesta suhteessa aikaan [...] useimmat innovaatioekosysteemit, ne vaativat ainakin vuosikymmenen tai useampia kehittyäkseen. (Zoom-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija M6, 22.1.2021.)

Myös muut haastateltavat kuvailivat, että hetkittäin kiire ja harkitsemattomuus hanka-loittavat tekemistä:

Siellä on paljon sitä yritystä, mut sit se välillä pilataan sillä hötkyilyllä, pitää julistaa että tää on jo valmis ja menee sarjatuotantoon, sit ei kuuluukaan mitään pitkään aikaan. (Haastattelu, Suomessa asuva asiantuntija F1, 14.7. 2021.)

Byrokratia kuitenkin myös joustaa. Venäläiselle järjestelmälle ominaista on verkostoihin ja tuttavuuteen nojautuminen. Tämä tarkoittaa myös, että yritysmaailmassa poliittisilla verkostoilla on merkitystä menestymiseen. Tämä ei ole vailla riskejä. Tutkimus on mm. osoittanut, että poliittisesti vaikutusvaltaiset yritykset kärsivät enemmän vuosien 2008–2009

finanssikriisistä kuin vähemmän vaikutusvaltaiset. Poliittiset yhteydet tekivät yrityksistä haavoittuvampia nopean talouskasvun loputtua, mikä voi osoittaa niiden liiketoimintamallin olevan lähtökohtaisesti epävarmempi kuin niiden yritysten, joiden on täytynyt kehittyä ilman poliittista selkänöjää. (Sokolov & Solanko 2016, 30–31.) Tämä näkyy myös yhteistyössä suomalaisten yritysten kanssa.

Kyl se käytännössä näkyy, se senioriteetti ja se että se pitää se luottamus jollain tavallaan henkilötasolla saavuttaa. (Teams-haastattelu, venäläisten kanssa yhteistyötä tekevän suomalaisorganisaation asiantuntija M2, 25.6. 2021.)

Sukupolvikehitys – kansainvälistynyt nuori sukupolvi muuttaa maailmaa

Selvää on, että valtiojohtoisissa ja -omisteisissa yrityksissä innovaatiotoiminta ja johtaminen poikkeavat yksityisen sektorin vastaavista. Eräs suuri ero on resursseissa. Siinä missä yksityiset yhtiöt tavoittelevat lyhyen tähtäimen voittoja, valtiolla innovaatioihin voidaan panostaa, sillä resursseista ei ole puutetta.

Eräs haastateltava työskenteli venäläisessä pankissa HR-sektorilla. Hänellä oli kokemusta myös startupeista. Hänen mukaansa johtaminen on yksityisellä sektorilla hyvinkin vaativaa. Vanhanmallinen autoritääriinen johtaminen ei enää toimi. Toimintaympäristön muutos on johtanut siihen, että tärkeintä on tehokkuus.

Yksityisellä sektorilla oletus on, että osakkeenomistajat, jotka yritystä hallinnoivat, katsovat jokaisen sijoittamansa rupan perään. Se tarkoittaa, että tehokkuusvaatimus on yksityisissä yrityksissä paljon kovempi kuin valtionyhtiöissä, joissa joskus on rajattomat taloudelliset resurssit, joskus rajalliset resurssit, mutta enemmän kuin yksityisissä yrityksissä [...] Ja ihmiset, jotka työskentelevät yksityisissä Venäjällä, mielestäni, suurissa yrityksissä ja erityisesti korkeissa asemissa olevat, heidän täytyy ymmärtää että työnantaja tulee vaatimaan ja puristamaan heistä kaiken irti [...] niin rumalta kuin se kuulostaakin. (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija F2, 29.7.2021.)

Tämä haastateltava korosti myös sitä, että yksityisellä puolella moni venäläinen on koulutautunut lännessä ja perehtynyt yrityskulttuureihin myös Venäjän ulkopuolella. Uusi sukupolvi on imenyt oppinsa muualta. Tämän vahvasti haastattelussa pitkään venäläisyrietyksissä toiminut suomalainen liikemies.

Yritystasolla tilanne on muuttunut paremmaksi. Siellä on uusi sukupolvi johtajia joista hirveän monet on suorittanu MBA:n tai olleet kansainvälisessä yrityksissä töissä, niiden johtamisote on kuitenkin toisenlainen. Näkisin että ollaan menty hirveän paljon eteenpäin. (Haastattelu, suomalainen asiantuntija M4, 21.7.2020.)

Tämän haastateltavan mukaan muutos 1990-luvusta on suuri. Kun hän toimi Venäjällä johtotehtävissä, hänen huoneeseen astuessaan ”miehet nousivat pystyyn ja kiristivät kravattejaan”. Ilmapiiri ei edistänyt innovaatioita, mutta muutos on ilmeinen.

Mutta jo silloin IT-puolella oli hirveän voimakas innovaatiokomponentti toiminnassa. Ja musta näyttäisi että se jatkuu, koska jos se nyt ajattelet mitä maailmallakin tapahtuu:

Googlen toinen perustaja on venäläinen, kattoo noita investointipankkeja ja siellä olevia IT-tyyppejä: yllättävän monella on venäläinen ja valkovenäläinen tausta. Ihmismateriaalia innovatiivisuuteen löytyy. (Haastattelu, suomalainen asiantuntija M4, 21.7.2020.)

Pankissa työskentelevä HR-asiantuntija muistutti, että autoritäärisiä johtajia ei enää tarvita.

Autoritäärisyys ei ole hyvä asia, koska tässä yrityksessä erityisen tärkeää on joustavuus ja muuntautumiskyky. Valitettavasti autoritääriset johtajat ovat nähdäkseni ihmisiä, jotka eivät ole aina valmiita kuuntelemaan muita eivätkä aina valmiita sopimaan. Tässä työskentelemme joukkueena ja erilaisia tehtäviä on paljon, ja ne tehtävät vaativat muutosten joustavuutta, autoritaarisilla johtajilla se on vaikeampaa. (Zoom-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija F2, 29.7.2021.)

Toinen haastateltava, venäläisten valtionyritysten kanssa koko ammattiuransa toiminut suomalainen asiantuntija oli hämmästynyt siitä, miten vähäistä henkilöiden vaihtuvuus on ollut.

Mikä ihmetyttää suuresti, siellä kuitenkin pääjohtaja vaihtu nelisen vuotta sitten ja kaikki odotti että se mullistaa koko organisaation, niin ei oikeastaan mitään muutoksia. (Haastattelu, Suomessa asuva Venäjän-kaupan asiantuntija F2, 14.7.2021.)

Tämä haastateltava korosti sitä, että suuryrityksissä toiminta on erittäin hierarkkista edelleen ja vastuunotto alemmilla tasoilla on vähäistä. Tämä kertoo kahdesta muusta haastateltavieni esiin nostamasta ilmiöstä: hätiköivästä ja ennakoimattomasta päätöksenteosta yhtäältä, ja toisaalta epäonnistumisen pelosta. Vastuuta siirretään portailta ylöspäin: toisaalta liian suoraankaan ei saa kontaktoida ylintä johtoa.

Jos liikaa pomppaat yli suoraan ylimpään kerrokseen, sitä ei pidetä hyvänä, ne jotka jää väliin kokee että heidät on ohitettu ja sit he ei välttämättä sitoudu vaikka sieltä tulee joku määräys, niin sit se miten se toteutetaan... senhän tietää miten se toteutetaan joko nopeasti tai ei nopeasti. (Haastattelu, Suomessa asuva Venäjän-kaupan asiantuntija F2, 14.7.2021.)

Venäläisyrityksestä suomalaiseen siirtynyt haastateltava ajatteli sen lähtevän syvältä koulutusjärjestelmästä.

Se on järjestelmästä lähtevä suuri, suuri ongelma – virheiden pelko, naurettavana tai tyhmänä näyttäytymisen pelko. [...] Mielestäni... ainakin se koulu jota kävin, koulu numero yksi Moskovassa – eräs maan parhaista kouluista, sen ovat käyneet Molotovin, Malenkovin lapset aikanaan – valtion johdon lapset. Se on erittäin arvostettu koulu, mutta nöyryyttäminen oli hirvittävä. Yksinkertaisesti tuhoavaa. [...] Kun nyt katson omaa poikaani, nykyäänkin virheiden tekeminen on hankalaa, mutta tilanne ei ole niin paha kuin ennen. Aiemmin, jos sanoit jotakin väärin, olet automaattisesti idiootti ja saat huonon arvosanan. Sinun täytyi olla ehdottomasti oikeassa, seurata kirjaimellisesti sanottua... (Teams-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija M5, 21.7. 2020.)

Haastateltava kuitenkin ajatteli, että sukupolvenvaihdos voi hitaasti muuttaa ajattelua. Kuten edellä totesin, Venäjällä valtionyhtiöiden valta-asema kansantaloudessa on edelleen

suuri. Samaan aikaan valtionyhtiöiden johtaminen modernisoituu hitaasti. Venäjän eristäytyminen lännestä ja länsimaisten käytäntöjen kritiikki näkyy johtamisessa myös.

Monilla ihmisillä on nyt jonkinlainen koulutus, johtajuusohjelma, mutta korporaatiot ovat edelleen suuria. Toiseksi vallalla on länsimaisten käytäntöjen vastustaminen venäläisiin verrattuna. Ihmiset yrittävät.. ei niin monet ihmiset... aluksi, 2000-luvulla, ihmiset opiskelivat englantia, oli helppo mennä ulkomaille ja niin edelleen, nyt maa ja korporaatiot sulkeutuvat. Korporaatioista on tulossa jäykempiä. (Zoom-haastattelu, Moskovassa työskentelevä venäläisasiantuntija M6, 22.1.2021.)

Tämän haastateltavan mielestä valtionyhtiöiden toiminta on muuttumassa jäykemmäksi, koska työntäviä tekijöitä on vähemmän kuin ennen. Yhtiöillä ei ole ulkomaisia osakkeenomistajia samassa mittakaavassa kuin ennen ja painetta houkutellessa sijoittajia on myös vähemmän.

Sukupolvenvaihdos, jossa modernimman johtajuuskoulutuksen saaneet nuoret ihmiset nousevat johtajiksi, ei ole helppo tilanteessa, jossa koko markkina on erittäin valtiojohtoinen. Valtiojohtoaisille yrityksille luonteenomaista on myös niiden keskinäinen kilpailu.

Mikä henkilökohtaisesti yllätti, tuli täysin puskista projektin alkupäästä, en osannut aavistaa että on keskinäistä kilpailua eri organisaatioiden kanssa, maan sisällä. Kuvittelin että he just ovatkin ihmisiä jotka puhaltaa yhteen kansalliseen hiileen. Mutta esimerkiksi jos on useampi kandidaatti; ei se ollutkaan näin. (Teams-haastattelu, venäläisten kanssa yhteistyötä tekevä suomalaisorganisaation asiantuntija M3, Teams-haastattelu 25.6.2021.)

Tutkimusdata osoittaa, että ulkomaisomisteiset yritykset ovat tehokkaampia kuin venäläisomisteiset. Esimerkiksi pankkisektorilla tehty tutkimus (Belousova, Karminsky & Kozur 2018) osoitti, että ulkomaisomisteiset pankit ovat venäläisomisteisiä tehokkaampia Venäjällä mahdollisesti johtuen teknologian tuomista kilpailueduista, hyvästä johtamisesta ja paremmasta riskinhallinnasta. Toisaalta sama tutkimus (emt, 19) osoitti, toisin kuin jotkut aiemmat tutkimukset että Venäjällä valtio-omisteiset pankit ovat tehokkaampia kuin yksityisomisteiset: tämä selitettiin muun muassa sillä, että hallinto tukee valtion pankkeja paremmin ja niillä on implisiittisiä vakuuksia, joiden avulla ne voivat tehdä edullisemmin varainhankintaa ja luotettavia asiakkaita.

Valtioriiippuvainen innovaatioekosysteemi

Tämän artikkelin tutkimusasetelma lähti liikkeelle siitä, että neopatrimonialismi ja lisääntynyt autoritarianismi ovat eräitä syitä Venäjän hitaudelle innovaatiopuolella. Neopatrimonialismia on käytetty innovaatiopolitiikan ongelmien selittäjänä venäläisessä kontekstissa sinänsä vähän: toisaalta muussa tutkimuksessa on havaittu, että yhteiskunnissa, joissa neopatrimonialistisia piirteitä on, ne estävät ”luovaa tuhoa” ja uusien toimijoiden pääsyä markkinoille (Wegner 2019).

Toinen käyttämäni käsite on *sistema*. *Sisteman* piirteitä ovat epämuodolliset verkostot, lojaliteetit ja toimintatavat, joissa valtion ja yksityishenkilön intressejä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan.

Erotin tutkimusdatastani kolme kehystä, joiden kautta lähestyin neopatrimonialistista järjestelmää. Erityislaatukeyksessä neopatrimonialismi näkyy riskinoton vaikeutena, sillä

epäonnistumisia ei sallita. Organisaatiot ovat siiloutuneita. Gelman (2016, 459) muistuttaa, että taloudellisten toimijoiden autonomia suhteessa keskusvaltaa on suhteellista ja se voidaan riisua niiltä helposti. Resurssien jako perustuu valtavertikaalin tarpeisiin, ja resurssien jaolla ja pelisäännöillä on merkitystä vain silloin, kun ne edistävät tai vähimmillään eivät estä valtaeliitin etua (engl ’rent-seeking’). Tällöin yksilön aloitteille ei ole todellisia motivaattoreita.

Byrokratiakehyksessä näkyivät parhaiten nimenomaan *sisteman* piirteet. Erityisesti suurissa yrityksissä byrokraatia ja säännöt ovat hyvin jäykkiä, mutta tarvittaessa ne joustavat ja kulmia voi oikoa silloin, kun siitä hyötyvät eliitin jäsenet sen sallivat. Toisaalta ylhäältä ohjattu järjestelmä luon painetta esimerkiksi nopeisiin uudistuksiin – Skolkovolle ja muille innovaatioaloitteille luotiin hyvin kunnianhimoiset tavoitteet, joissa ei toisaalta ole pysytty. Neopatrimonialistisessa järjestelmässä valta on jaettu tietyille eliittiryhmille, jotka kilpailevat keskenään ja tuo kilpailu näkyy tempoilevissa poliittisissa aloitteissa. Innovaatioiden vaatimia avoimia, liikkuvia verkostoja ei käytännössä ole.

Sukupolvenvaihdoskehitys oli kolmas puhetapa, joka nousi esiin. Se viittaa siihen, että vaikka toimintaympäristö on edelleen neopatrimonialistinen ja jäykkä, nuoren sukupolven johtajat tuovat yrityksiin ja innovaatioympäristöihin uudenlaisia toimintatapoja, joissa *sisteman* vaatimukset eivät ole ytimessä. Sen sijaan korostetaan yksilöllisiä hyveitä: tehokkuutta, ahkeruutta ja menestyksen nälkää.

Haastattelujeni pohjalta vaikuttaa siltä, että Venäjän innovaatioympäristöä pikemminkin jarruttaa yritysten lisääntyvä valtioriippuvuus. Start upien mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä muutoin kun valtion alihankkijoina ovat rajalliset ja yhä pienenevät. Mitä tulee ”kollektiiviin”: venäläisillä työpaikoilla nähdään samat sukupolvien väliset eroavaisuudet kuin kaikkialla muuallakin. Vanhoissa (valtion) yrityksissä voi nähdä ihmisiä, jotka ovat olleet tehtävässään neuvostoajasta lähtien: nuori sukupolvi vaihtaa työpaikkaa ja tehtävää ja arvottaa elämää muutenkin kuin ammattiuran kautta.

Johtopäätökseni on, että neopatrimonialismi on vain yksi pieni elementti innovaatioiden suhteellisen vähyden taustalla. Kuten muutkin tutkijat ovat todenneet (ks. esim. Kivinen 2020, 26), neopatrimonialismiin olennaisesti liittyvät ajatukset epävirallisista verkostoista, korruptiosta ja korkotaloudesta ovat toki totta, mutta eivät yksinään riitä selittämään kaikkia venäläisen yhteiskunnan instituutioita ja piirteitä.

Venäjän järjestelmä on itsessään niin byrokraattinen, että globaalitaloudessa toimivien yritysten ei kannata pitää pääkonttoriaan Venäjällä, vaikka esimerkiksi edullinen työvoima puhuisi sen puolesta. Eräs merkittävä tekijä on innovaatiokulttuurin nuoruus ja valtiolähtöisyys. Se tarkoittaa muun muassa, että todellista kokeilukulttuuria, joka mahdollistaisi ja sallisi myös epäonnistumiset, on Venäjällä vähän.

Lisäksi innovaatioekosysteemi usein tarkoittaa sitä, että globaalisti kilpailtu työvoima – ihmiset, jotka voivat valita työ- ja asuinpaikkansa – harvoin päätyy Venäjälle, sillä arjen olosuhteet kouluista terveydenhuoltoihin ja katuinfrastruktuuriin eivät ole kilpailukykyisiä. Venäjällä on myös omasta takaa koulutettu keskiluokka, joka pyrkii henkilökohtaiseen menestykseen. Heille ominaista on nuori ikä, hyvä koulutus, suurissa kaupungeissa asuminen ja nousujohteinen ura. Koska Venäjä ei kuitenkaan ole aidosti meritokraattinen yhteiskunta – sosiaalisilla verkostoilla on yhä suuri merkitys ja luottamus instituutioihin heikko – tämän koulutetun, oma-aloitteisen keskiluokan tulevaisuus Venäjällä on kysymysmerkki. (Nikula 2020, 128–129.)

Lisäksi Venäjän talous on yhä hyvin riippuvaista luonnonvaroista ja Venäjän talousjärjestelmän ytimessä ovat valtavat valtionyritykset. Osa organisaatioista, esimerkkinä Venäjän

Rautatiet, ovat puolisositilaallisia, jolloin myös johtaminen perustuu komentoketjuihin. Venäjä kuitenkin pyrkii rakentamaan innovaatiojärjestelmää. Skolkovo, ja sen yhteyteen perustettu Skolkovo Institute of Science and Technology -yliopisto kertovat tästä.

Viitteet

- 1 Sitaatti on peräisin Fjodor Tjuttševin isänmaallisesta runosta 1860-luvulta.
- 2 Valtion sektorin koon laskeminen suhteessa bruttokansantuotteeseen ei ole yksinkertaista ja riippuu osittain menetelmästä, mutta selvää on, että tietyillä sektoreilla kuten luonnonvarojen hallinnassa ja finanssialalla valtion osuus on kasvanut (Di Bella, Dynnikova & Slavov 2019, 13).

Lähteet:

- Autio-Saraso, Sari (2020), Neuvostoliitto ja kylmän sodan muuttuva kuva. – *Sandarmohista Skolkovo. Historiapoliittikan pitkä varjo*. Toim. Aitamurto, Kaarina, Kahla, Elina & Lassila, Jussi. 231–244. Helsinki: Into.
- Belousova, Karminsky & Kozur (2018), Bank ownership and profit efficiency of Russian banks. *BOFIT Discussion Papers* No5/ 2018, <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15214/dp0518.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, (tarkistettu 12.2.2021).
- Balzer, Harley (2013), Authoritarianism and modernization in Russia: Is Russia Ka-Putin? – *Politics and Economics in Putin's Russia*. Strategic Studies Institute, US Army War College. <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep12055.7.pdf> (tarkistettu 10.4.2021).
- Di Bella, Gabriel, Dynnikova, Oksana & Slavov, Slavi T. (2019), *IMF Working Paper: The Russian State's Size and its Footprint: Have they Increased?* <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/03/09/The-Russian-States-Size-and-its-Footprint-Have-They-Increased-46662>, (tarkistettu 10.4.2021).
- Brym, Robert J. & Gimpelson, Vladimir (2004), The Size, Composition, and Dynamics of the Russian State Bureaucracy in the 1990s – *Slavic Review* 63, 90–112. https://www.researchgate.net/profile/Robert-Brym/publication/271674427_The_Size_Composition_and_Dynamics_of_the_Russian_State_Bureaucracy_in_the_1990s/links/57f3c01908ae886b897dc67d/The-Size-Composition-and-Dynamics-of-the-Russian-State-Bureaucracy-in-the-1990s.pdf (tarkistettu 10.4.2021).
- Crescenzi, Riccardo & Jaax, Alexander (2016), Innovation in Russia: the territorial dimension – *Economic Geography*, LSE Research Online <https://core.ac.uk/download/pdf/42486721.pdf>
- Dezhina, Irina & Graham Loren R. (2000), Is Russian Science Recovering? – *Nature* 409. 19–20, <https://www.nature.com/articles/35040625.pdf> (tarkistettu 10.4.2021).
- Dezhina, Irina (2017), Science and Innovation Policy of the Russian Government: A Variety of In-

- struments with Uncertain Outcomes. – *Public Administration Issues*, special Issue 7–26. <https://cyberleninka.ru/article/n/science-and-innovation-policy-of-the-russian-government-a-variety-of-instruments-with-uncertain-outcomes/viewer>
- European Commission (2010), Europe 2010. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (tarkistettu 10.4.2021).
- Gelman, V. (2016), The Vicious Circle of Post-Soviet Neopatrimonialism in Russia. – *Post-Soviet Affairs*, 32:5, 455–473.
- Gelman, Vladimir & Starodubtsev Andei (2016), Opportunities and Constraints of Authoritarian Modernisation: Russian Policy Reforms in the 2000's – *Europe-Asia Studies* 68:1, 97–117.
- Gianella, Christian & Tompson, William (2007), Stimulating innovation in Russia: the role of institutions and places. – *Economics Department Working Paper* 539, OECD.
- Gokhberg, Leonid & Roud, Vitaly (2012), *The Russian Federation: A New Innovation Policy for Sustainable Growth*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2012-chapter6.pdf (tarkistettu 26.2.2021).
- Graham, Loren R. & Dezhina, Irina (2008), *Science in New Russia: Crisis, Aid, Reform*. Indiana University Press.
- Kivinen, Markku (2020), Miksi tarvitsemme uuden näkökulman? – *Sandarmohista Skolkovoon. Historiapoliittikan pitkä varjo*. Toim. Aitamurto, Kaarina, Kahla, Elina & Lassila, Jussi. Helsinki: Into, 23–48.
- Klochikhin, Evgenii (2012), Russia's innovation policy: Stubborn path-dependencies and new approaches. – *Research Policy* 41:9, 1620–1630. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.023> (tarkistettu 17.2.2021).
- Ledeneva, Alena (2013), *Can Russia Modernise? Sistema, Power Networks and Informal Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Malinova, Olga (2020), Yhteiskunnallisen mielenosoituksen symbolinen ulottuvuus. – *Sandarmohista Skolkovoon. Historiapoliittikan pitkä varjo*. Toim. Aitamurto, Kaarina, Kahla, Elina & Lassila, Jussi. Helsinki: Into, 62–77.
- Nikula, Jouko (2020), Etakratiasta meritokratiaan – menestyksen ehdot Venäjällä vuosina 1998–2015. – *Sandarmohista Skolkovoon. Historiapoliittikan pitkä varjo*. Toim. Aitamurto, Kaarina, Kahla, Elina & Lassila, Jussi. Helsinki: Into, 117–130.
- OECD (2011), *OECD Reviews of Innovation Policy: Russian Federation 2011*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-russian-federation-2011_9789264113138-en (tarkistettu 26.2.2021).
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020), Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. – *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Juuti, Pauli & Puusa, Anu. Tampere: Gaudeamus, 61–74.
- Puusa, Anu (2020), Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. – *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. toim. Juuti, Pauli ja Puusa, Anu. Tampere: Gaudeamus, 103–117.
- Pynnöniemi, Katri (2014), Science Fiction: President Medvedev's Campaign for Russia's "Technological Modernization". – *Demokratizatsiya* 22:4, 605–625.
- Päiväläinen, Aleksii & Rajala, Karoliina (2020), *Competitiveness of Russia's Defence Industry: Weak but Steady* – National Defence University, Department of Warfare, Series 3: Working Papers No. 16.
- Schulze, Alexandra (2014), *The Role of Skolkovo as a Top Priority Initiative of the Russian Innovation Policy* – Pro gradu -työ, Vaasan yliopisto, filosofian tiedekunta. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5248/osuva_6097.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Smith, Mark A. (2010), Medvedev and the Modernisation Dilemma – *The Defence Academy of the United Kingdom, Russian Series*. https://www.files.ethz.ch/isn/123733/Russian%20Series%2010_15_Web.pdf, (tarkistettu 10.4.2021).
- Sokolov, Vladimir & Solanko, Laura (2016) *Political influence, firm performance and survival*. BOFIT Discussion Papers No 20. <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14453/dp2016.pdf?sequence=1>, (tarkistettu 12.2.2021).
- Strategija-2020: Novaja model rosta – novaja sotsialnaja politika. <http://2020strategy.ru/data/2012/03/14/1214585998/1itog.pdf>, (tarkistettu 26.2.2021).
- Susiluoto, Ilmari (2006), *Suuruuden laskuoppi. Venäläisen tietoyhteiskunnan synty ja kehitys*. Juva: Bookwell Oy.

- Taylor, Brian D. (2011), *State Building in Putin's Russia: Policing and Coercion after Communism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Triebel, Claas, Shikora, Claudius, Graske, Richard & Supper, Sarah (2018), Failure in Startup Companies: Why Failure is a Part of Founding. – *Strategies in Failure Management*. Ed. Kunert, Sebastian. Wiesbaden: Springer, 121–140.
- Voltšik, Vjatšeslav & Krivošejeva-Medjantseva, Daria (2014), Instituty, resursy i natsionalnaja innovatsionnaja sistema ili potšemu ne polutšaetsja innovatsionnij sup. – *Journal of institutional studies (Žurnal institutsionalnyh issledovanii)* 6:4, 51–64.
- Wegner, Gerhard (2019), Entrepreneurship in autocratic regimes – how neopatrimonialism constraints innovation. – *Journal of Evolutionary Economics* 28, 1507–1529.
- Wilson Sokhey, Sarah (2020), What Does Putin Promise Russians? Russia's Authoritarian Social Policy. – *Orbis* 64 (3): 390–402. 10.1016/j.orbis.2020.05.003 (tarkistettu 17.2.2021).