

Polemia – ajatuspajako?

Peter Ekholm

Polemia – ajatuspajako?

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ
KAKS

POLEMIA – AJATUSPAJAKO?

Kunnallissalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 67

© Pole-Kuntatieto Oy

ja Peter Ekholm

Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2007

ISBN 978-952-5514-67-4 (nid.)

ISBN 978-952-5514-68-1 (PDF)

ISSN 1235-6964

Sisällys

ESIPUHE 7

MISTÄ PUHEENAIHEET KUMPUAVAT? 9

Kukaan ei ole täydellinen 9

Vääntyykö think tank suomeksi? 10

LYHYENLÄNTÄ HISTORIA 13

Kuka tai ketkä ovat muutoksen airuita? 13

Kaikki tiet vievät Amerikkaan 15

Euroopan integraatio käynnisti ajatuspajabuumin 16

Kyllä Suomessakin on think tankattu 17

MIKÄ TEKEE AJATUSPAJASTA AJATUSPAJAN? 20

Ajatuspajat eivät kilpaile yliopistojen kanssa 21

Keskustelu ajatuspajojen roolista on saapunut Suomeenkin 24

Puolesta ja vastaan 25

Tietoa on – onko ymmärrystä? 27

Tietoa on, mutta se lisää kansan hämmennystä 28

RAJANVETOA MONIIN TAHOIHIN 29

Erityisetuja ei ajeta 29

Kansalaisliikkeet ovat nousseet näkyvään rooliin 30

Ajatuspaja ei ole konsultti... 32

...eikä lobbaaja 33

VOIKO RAHASTA RIIPPUVAINEN OLLA RIIPPUMATON? 34

Riittääkö resursseja kaikille? 34

Kumpi onmpi pahempi, julkinen vai yksityinen? 36

Rahoitusta löytyy, mutta rahavirroista on turha haaveilla 37

Ajatuspajat keräävät Suomessakin rahoitusmuruja 38

MITEN AJATUSPAJAT TOIMIVAT KÄYTÄNNÖSSÄ? 40

Julkisuudessa on pysyttävä 42

Miten sanoma välitetään? 43

Koko ja organisointi: ei oikeaa mittaa eikä määrää 45

Organisaatio joustaa – kuten sen osasetkin 47

Heinolan valtuuskunta: ajatuspaja olematta ajatuspaja 48

MUALLA TOIMII, MIKSEI MEILLÄKIN? 50

Eurooppa vs. Amerikka 51

Ajatuspaja edellyttää keskustelevaa kulttuuria 53

Myytinmurtajana Unto Hämäläinen 54

Idea think tankista on hyvä, mutta kaikkea ei kannata matkia 55

VOIKO VAIKUTUSTA ARVIOIDA? 57

TARVITSEEKO KUNTA-ALA AJATUSPAJAN? 61

AIHEESTA LISÄÄ 64

Esipuhe

Mistä puheenaihe syntyy? Tätä tulee miettineeksi harvoin. Yhteiskunnallisen keskustelun tietoisien avauksen takaa löytyy usein jokin ajatuspaja, think tank. Useimmiten ulkomainen ja todennäköisesti amerikkalainen. Think tank on vahvasti myös Suomessa. Eli voi törmätä kotimaassakin synnytettyyn keskusteluun.

Oikeustieteen lisensiaatti Peter Ekholm on tehnyt työtä useammallekin think tankille. Polemia-sarjan julkaisussa *Polemia – ajatuspajako?* hän kuvaa ilmiötä Suomessa. Ja myös sitä, miten kunnat ovat alkaneet käyttää ajatuspajoja oman toimintansa tukena. Säätiömme Polemia-julkaisut ovat myös kirjoittajan mielestä toimineet näin.

Esitän kirjoittajalle parhaat kiitokseni.

Toukokuussa 2007

Lasse Ristikartano

Asiamies (31.5.2007 asti)

Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS

Mistä puheenaiheet kumpuavat?

Kun katsoo, kuinka paljon tutkijoita ja suunnittelijoita on suomalaisissa kunnissa, valtion palveluksessa, yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa sekä järjestöissä, liitoissa ja yrityksissä, voisi luulla, että kaikki tavat organisoida ajattelu olisivat jo käytössä. Vaan eivät ole. Suomeen on vähitellen rantautumassa ilmiö nimeltä *think tank*.

Kyse on yksinkertaisesti siitä, että asiat tuntuvat kasaantuvan yhä monimutkaisemmiksi (kuin piirtäisi kaaviota tippaleivästä) eikä kenelläkään tunnu olevan aikaa katsoa kokonaisuutta (maistuu, muttei ymmärrä).

Kukaan ei ole täydellinen

Paitsi että arkipäätösten asiat ovat monimutkaisia, kuntapäättäjien pitäisi nähdä eteenpäin. On selvää, että kunnanjohtajat ja ylin luottamusjohto ovat hyvin informoituja. Jos kaikki keskikokoisen kaupungin johdon tietolähteet kirjattaisiin paperille, lähdeluettelo vastaisi pituudeltaan väitöskirjaa. Alku on jo haastava: Aamu-TV, autoradio (Radio Suomi ja YLE1), aamun lehti, businessporukka kotikunnassa, byrokratian tuottamat muistiot, golfkenttäkierros...

Kirjojen, raporttien, seminaarien, koulutustilaisuuksien ja satunnaisten tapaamisten anti yhdistettynä tuon luettelon alkupään tuot-

tamaan päivittäiseen faktaan ja pätkätietoon on haaste, jota ei kannata kadehtia. Siinä onnistuvia kannattaa kyllä ihailla.

Koskaan ei tiedä, mitä toimittaja kysyy ottaessaan yhteyttä: Kun Syväoan yli rakennetaan pyöräilysilta, mikä on sen yhteys kunnan ilmastonmuutosohjelmaan? Syväoan vasemmalle rannalle ollaan rakentamassa maahanmuuttokeskusta ja oikealla rannalla on kunnan etuoikeutettujen asuinalue. Mitä siitä seuraa? Monet haluaisivat pitää alueet erillään. – Mikä vaikutus sillalla on kunnan maineeseen Suomessa, kun YLEkin otti asian esiin kotimaankatsauksessaan? Osallistuuko Ynjevin huonekalutehdas isolta tuntuviin rakennuskustannuksiin, kun työntekijöiden työmatkat lyhenevät 20 minuutilla? Työntekijät ovat väsyneet kiertämään Pääsillan kautta, ja monet nuoret ovat ilmoittaneet lähtöhalukkuudestaan. Eikö työpaikkoja ole jo mennyt tarpeeksi?

Kunta oli aiemmin kehityksen kärkipäässä. Nyt monet entiset takapajulat ovat ajaneet ohi, kun oma kuntamme vain jarruttaa ja viivyttelee. EU:lta on tulossa moniin asioihin muutoksia, sellaisiinkin, jotka eivät koske Syväoan siltaa. Mikä on kunnan johdon kokonaisarvio siitä, missä olemme 10 vuoden kuluttua? Mitä muutospaineita nousee vielä entisten lisäksi?

Think tankit eivät ole kaappaamassa kuntapäätäjien valtaa, vaan ne maalaavat horisontin, johon ollaan menossa. Olematta konsultteja. Mikä think tank sitten on? Miten se voi auttaa?

Vääntyykö think tank suomeksi?

Think tank on niin uusi ilmiö, ettei sillä vielä ole vakiintunutta suomenkielistä nimeä. Suomenkielistä termiä haetaan, ja vaihtoehtoja on vielä paljon.

On puhuttu ajatusmyllyistä. Jonkin verran muita enemmän on alettu käyttää käsitettä ajatuspaja. On käytetty myös ilmaisua ajatushautomo. Se ei tee oikeutta think tankeille, sillä think tankit eivät haudo ajatuksia vaan sinkoavat niitä ulos.

Aivoriihi ei käy, sillä aivoriihi tarkoittaa yksittäistä tapahtumaa tai istuntoa, lyhyttä ajatusmyrskyä. Englannin kielen brain storm kuvaa toiminnan luonnetta paremmin kuin riihi, jossa kuivatellaan.

Ruotsissa on tyydytty pajamaailmaan, sillä melko vakiintuneesti käytetään ilmaisua tankesmedja. Saksa, oman roolinsa mukaisesti, on omaksunut käsitteen Gedankenfabrik, ajatustehdas. Yhteistä on sanan *ajatus* mukanaolo. Kumpikaan ei ole suora käännös amerikkalaisesta alkuperäiskäsitteestä.

On sitten kysymyksessä hautomo, paja tai mylly, ne kaikki tuovat mieleen sotia edeltäneen elinkeinorakenteemme. Sikäli mielenkiintoista, että tätä kirjoittaessani on kulunut jo 20 vuotta siitä, kun Matti Virtanen kirjoitti tietoyhteiskunnan kehitystä kuvaavan kirjan *Tehtaasta studioon* (1987). Ehkä on kuitenkin viisasta olla kääntämättä think tankia ideastudioksi. Studio tuo mieleen tilaustyöt.

Ideapaja voisi olla mahdollinen. Sen sijaan sanaa innovaatio ei kannata käyttää, sillä se tunkee jo korvista ulos – ja silloin on hankala vastaanottaa uusia oivalluksia ja avauksia. Kun sana innovaatio on lähtöisin teknologian maailmasta, innovaatiopaja olisi kuin Pelle Pelottoman työhuone.

Jonnekin on kadonnut sellainen suomalainen sana kuin kekseliäs. Sen synonyymejä ovat neuvokas, hoksaavainen, nokkela, terävä, viisas, ovela, viekas, juonikas, sukkela, näppärä, fiksu (Harri Jäppinen ja Sitra, *Synonyymisanakirja*, WSOY, 1989). Ollaan aika lähellä think tankin olemusta – tai olemuksia.

Voisi ajatella myös käsitettä ajatustankkaamo, mutta sitä ei kukaan ole esittänyt, vaikka se olisi sattuva käännös ja kertoisi siitä, että käydään tankkaamassa ajatuksia omaan kulutukseen.

Eri asia on, kannattaako nykymaailmassa väkisin kääntää käsitteitä. Suomalaiseen suuhun ovat hyvin istuneet yhtä hyvin demokratia kuin presidenttikin. 1990-luvun alussa keskusteltiin siitä, olisiko Euroopan unioni Euroopan liitto. Unioniksi se jäi. Voi olla jopa niin, että sana *ajatusapaja* ei avaa toiminnan luonnetta yhtään enempiä kuin think tank. Käännöstä toisaalta puoltaa se, että th-äänne on

hankalasti lausuttavissa suomen arkikielessä. Sisäpiireissä on puhuttu ding dangeista. Toivottavasti ilmaisu ei leviä.

Suomalaisista instituuteista EVA ja Ulkopoliittinen instituutti käyttävät vain think tankia. Oikeusministeriö on aloittanut ajatuspajalla. Myös e2 (www.e2.fi) on ajatuspaja. Suomessa on kuitenkin myös aivoriihen suosijoita: ”Kalevi Sorsa säätiö on itsenäinen ja avoin sosialidemokraattinen aivoriihi.” (www.sorsafoundation.fi.)

Käytän ilmaisua ajatuspaja think tankin rinnalla. Valintoja pitää tehdä. On oletettavaa, että ajatuspaja vähitellen vakiinnuttaa asemansa.

Lyhyenlöntä historia

Jos kysytään, mistä think tankit ovat lähtöisin, ei tarvita villiä mielikuvitusta vastatakseen, että samasta paikasta kuin Coca-Cola. Siinä missä Coca-Cola virkisti vähitellen sodasta loittonevan suomalaisen kansakunnan mieltä, think tank -kulttuuri alkaa virkistää erään maailman parhaiten koulutetun kansakunnan ajattelua.

Kuka tai ketkä ovat muutoksen airuita?

Ajatuspajojen roolista voidaan olla monta mieltä. Eikö meillä jo ole tarpeeksi ideoita yhteiskunnan muutoksesta, ja ideoiden kehittäjiä? Toisaalta yhtä hyvin voidaan kysyä, mitä yhteiskunnallisia suuria uutuuksia ja muutoksia yliopistot ja puolueet ovat viime aikoina esitelleet.

Kuluneiden 20–25 vuoden aikana monet uutuuudet ovat tulleet markkinoilta. Kun rahoitusmarkkinat vapautettiin 1980-luvun puolivälissä, päättyi toisen maailmansodan jälkeinen sääntelytalous. Globalisaatio pääsi täyteen vauhtiin. 1980-luvulla kisattiin siitä, mikä on videoiden, sinänsä mullistavan keksinnön, lopullinen muoto, VHS vai Beta. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin videot ovat tekniikan museossa. Internet, jota ilman emme tule toimeen, oli 1980-luvulla

jotain, jota useimmat meistä eivät osanneet kuvitella. Kännykällä saa isovanhemmat kiinni mustikkametsästä – ja lapset juhlista. Informaatioteknologian kehitys on aikamme ihme.

Paljon on tapahtunut politiikan maailmassakin. Kylmän sodan päättymisen myötä markkinatalous, ainakin jonkinlainen, korvasi suunnitelmatalouden eri puolilla maailmaa. Markkinat oli pakko vapauttaa, kun niiden poliittinen hallinta ei enää onnistunut eikä kylmän sodan päättymisen jälkeen enää ollut tarvetta kontrolliin.

Tämän metatason alapuolella oli paljon yksittäisiä muutoksia. Vihreys oli sellainen tyypillisimmillään. Talouden uusliberaali linja oli toinen. Kolmas hyvä esimerkki on deregulaatio eli joustavuus. Yhteistä näille ”aatteille” oli niiden lähtöpaikka. Oman aikamme poliittiset innovaatiot tulevat Yhdysvalloista. Eivätkä vain poliittiset, vaan myös erilaiset johtamisopit yrityksissä ja talouden avoimella sektorilla. Vähäinen ei ole maan rooli viriävässä protektionismissa. Uudet opit ja avaukset leviävät kuin juoru. Maailman lentokentillä luetaan samoja rautalankakirjoja, ja netin kautta keskustelut ovat hetkessä kaikkien ulottuvilla.

2000-luvun alkupuolelle saakka länsimaiset yhteiskunnat olivat markkinavetoisia. Samaan aikaan elettiin yksilöllisyyden, individualismin, voittokulkua. Markkinat ja yksilöllisyys nivoutuivat yhteen ”minäminä-maailmaksi”. Ero 1970-luvun yhteisölliseen, kollektiiviseen maailmaan, jossa solidaarisuus rakentui uskonnoksi, oli merkittävä. Muutos ei ole sattuma, sillä 1900-luvun aikana yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ovat vuorotelleet länsimaissa.

Yhteiskunnallinen keskustelu on viriämässä. Se ei tarkoita samaa kuin puoluepolitiikka 1970-luvulla. Markkinoiden ylilyöntejä halutaan korjata, ilmastonmuutokseen haetaan globaalia solidaarisuutta. Nuorten toimiminen kansalaisyhteiskunnan piirissä on kivampaa kuin työskentely mainostoimiston copyna tai diilerinä, jotka olivat 1990-luvun suosikit. Mielenosoituksia järjestetään jatkuvasti, mutta mukavasti sohvalta Internetissä eikä marssimalla.

Muutokset tulevat monista lähteistä. Osa muutoksista perustuu huolellisiin järjestelmien sisäisiin valmisteluihin, osa spontaneihin

ulostuloihin. Winston Churchill tosin totesi spontaanin puheen valmisteluun menevän ainakin kolme viikkoa. Osa etenkin talouden uusista ideoista on peräisin amerikkalaisista konservatiivisista think tankeista.

Kaikki tiet vievät Amerikkaan

Ilmiön juuret ovat siis *maantieteellisesti* Yhdysvalloissa. Edelleen se on think tankien luontaista aluetta. Eräs peruste on se, ettei siellä ole samanlaista järjestö- ja liittorakennetta kuin Euroopassa. Ajatuspajoilla on enemmän tilaa toimia.

Eurooppaan on kuitenkin syntynyt satoja think tankeja, ja Aasia on omaksunut kulttuurin hyvin nopeasti. Yhteenvetona alueellisesta leviämisestä voidaan todeta, että vahvimmin kulttuuri on levinnyt OECD-alueella. Rönsyilemällä leviävä think tank on ylittänyt kuitenkin yhtä hyvin Iranin kuin Venäjänkin rajan. Kun think tankille ei ole kiinteää määritelmää, on vaikea sanoa, onko se epähedelmä myös rönsyilemällä leviävän mansikan tavoin vai ei.

Ajallisesti think tankien elämä alkoi käytännössä toisen maailmansodan jälkeen, eli se on tuore tulokas mutkikkaissa päätöksiin johtavissa sokkeloissa. Uuden käsitteen syntysanat liittyvät toisen maailmansodan loppuvaiheisiin. Upseerit ja siviilit pohtivat rintamalinjojen takana, miten edetään. Tulevaisuusperspektiivi ei ollut pitkä, mutta olennaisinta oli se, että oli aikaa ottaa edes lyhyt etäisyys horkanattilaan ja katsoa asioita muka rauhassa ja miettiä vaihtoehtoja sekä niiden seurauksia.

Ajateltu on toki ennen toista maailmansotaakin, mutta think tankeiksi mietintämyssyjä on kutsuttu vasta sotien jälkeen. Think tankit eivät keksineet ajattelua, mutta think tankit aloittivat kulttuurin, jossa eri alojen asiantuntijat yhdessä hahmottavat järjestäytyneesti edessä olevia tilanteita.

Think tankit lähtivät *poliittisissa* kysymyksissä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta. Piti ennakoida tuleva tilanne. Sitä mukaa kuin työn-

jako on eriytynyt yhteiskunnallisissa kysymyksissä ja asioiden välisen vuorovaikutuksen hallinta muuttunut vaikeaksi, think tankeja on syntynyt runsaasti. Alkaa olla vaikea löytää sektoria, jolla ei olisi omia think tankeja. Googlesta sai (tilanne 30.3.2007) seuraavia tuloksia: think tank education (2 470 000), think tank health care (4 370 000) ja think tank European integration (1 060 000).

Euroopan integraatio käynnisti ajatuspajabuumin

Think tankien lisääntyminen näkyy erityisesti Euroopassa. Syy on yksinkertainen. Ensinnäkin 1980-luvulla alkanut vapautusliike – rahoitusmarkkinat ja ylipäätään toisen maailmansodan sääntelytalouden purkaminen yhtäältä ja poliittiset muutokset, kuten itäblokin mureminen toisaalta – johti siihen, ettei hallinta vanhoin menetelmin enää sujunutkaan. Länsi-Euroopassa syntyi sodan jälkeen rakenteita, joiden varaan pystytettiin enemmän tai vähemmän suljettuja järjestelmiä. Avautuminen ja integraatio järkyttivät asetelmia. Erilaisten toimijoiden, kuten työmarkkinajärjestelmän, valtion ja kuntien toimintaympäristöt ja toimintamahdollisuudet ovat muuttuneet.

Euroopan integraatio, talouden globaali pyörre ja ilmastonmuutos ovat hyviä esimerkkejä uusista kysymyksistä, jotka haastavat vanhat puolueet ja korporaatiot. Sopeutuminen, tai hienosti sanottuna uudelleen orientoituminen, on ollut vaikeaa sekä politiikan päättäjille että Pihtiputaan mummulle. Tietoa on, mutta ku(in)ka sen ymmärtäisi?

Ajatuspajojen buumi läntisessä Euroopassa liittyy etenkin integraation voimistumiseen. Toisaalta EU:kin ollut jatkuvassa muutoksessa ja muutos jatkuu. Sitä pitää ennakoida. Suurin muutos on se, että EU ei ole rakenne vaan prosessi. Mukana olevat eivät voi olla rakenteita, vaan niistäkin tulee prosesseja. Tämä muutos on huutanut avukseen ymmärtäjiä ja ajattelijoita, think tankeja. Ympyrä sulkeutuu, kun prosessi nimeltä EU etenee mutta on itsekin ajoittain hukassa. Jotta tulisi selvyyttä siihen, minne EU menee ja kusta tulee, tarvitaan ymmärtäjiä ja ajattelijoita, think tankeja.

Maailman uudelleen asettuminen on johtanut epätietoisuuteen siitä, että perinteiset hallinnonjaot eivät vastaa todellisuutta. Jos sama asia kuuluu kolmen neljän ministeriön toimialalle, osin uudelleen jaettuna kunnille ja valtiolle, osin julkiselle sektorille, osin kansalaisyhteiskunnalle, voidaan yllättäen törmätä siihen, että ollaan keskellä hämmennystä ja tarvitaan ymmärtäjiä.

Suomikin eli kylmän sodan aikana bilateraalista aikaa mutta siirtyi yhtäkkiä multilateralismiin, jossa pitikin neuvotella ja arvioida monen kanssa samaan aikaan. Rahoitusmarkkinoiden vapautuminen ja pykälien purku – esimerkiksi vuokra- ja korkomarkkinoilla – toivat mukanaan yllätyksiä. Ajatuspajoja ei tarvittu aikana, jolloin televisiossa oli kaksi kanavaa ja samat iltauutiset tulivat samanaikaisesti molemmilta.

Kyllä Suomessakin on think tankattu

Ajatuspajojen historia Suomessa on lyhyt, vielä paljon lyhyempi kuin monissa muissa Euroopan maissa. Sekä Ulkopoliittinen instituutti että EVA määrittelivät itsensä think tankeiksi 1990-luvulla. Kollektiivista ideointia oli meillä tietysti jo aiemmin.

Suomi on hierarkkinen maa, ja ideointi on ollut sen mukaista. Kul-lakin toimijalla on ollut reviirinsä, ja reviiriä on puolustettu määrätietoisesti, vaikka vaihtelevalla menestyksellä. Hierarkkisuus on tarkoittanut sitä, että vain valitut ovat päässeet mukaan. Kuvaavaa on se, että vielä 1980-luvulla puhuttiin ulkoparlamentaarisista voimista. Eikä se ollut kehu. Hyväksyvä kansalaisliike-käsite omaksuttiin 1990-luvulla.

Kehitykseen on ollut syynsä. Ensinnäkin suomalaiset sodista lähteneet ajatustavat kuten ”meidän on yhdessä jälleenrakennettava maa”, ”kaveria ei jätetä” ja ”päättäjät tuntevat kaikki toisensa” täyttivät tehtävänsä. Entistä suljetun talouden Suomea kuvaa mainiosti lausahdus, joka on laitettu Johannes Virolaisen suuhun: oli tehty poliittinen ratkaisu ja Virolaisen sanotaan todenneen avustajilleen, että näin se on pojat, keksikää työ perustelut. Sukupolvenvaihdos ja maailman

avautuminen muuttivat mallin toimintamahdollisuuksia. Suomea ei enää voikaan hoitaa ”on sovittu” -mallilla.

Toinen Suomen menestystä luonut ideajärjestelmä oli komitealaitos. Komiteoissa istuivat viranomaiset ja etujärjestöt. Yksi viranomaisista huolehti hallituksen esityksen valmistelusta ja pyysi siihen lausunnot muilta viranomaisilta ja etujärjestöiltä. Näiden toimijoiden edustajat olivat kuultavina eduskunnan valiokunnissa. Näin ideat siirtyivät käytäntöön. Tämä kulttuuri on hiipunut. Tilalle on tullut yhtäältä viranomaisten sisäisiä ja niiden välisiä työryhmiä ja toisaalta yhden henkilön ajatussampoja, selvitysmiehiä.

Aivan viime vuosina ajatuspajaksi organisoidusta ajattelusta on tullut suorastaan muoti-ilmiö meilläkin. Me olemme think tank, meillä on think tank toiminto -tyyppinen ajattelu on läpäissyt suomalaisen yhteiskunnan vauhdilla, joka vetää vertoja karaoken leviämislle. Sanan innovaatio käyttö on tarjonnut jokaiselle mahdollisuuden olla think tank.

Muoti on muoti. Eräs pohjoismainen hotelliketju kertoo kotisivuillaan tarjoavansa think tank -huoneita. Luovuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi huoneet ovat sisustetut feng shuin hengessä. ”Ensimmäinen kokoustila, jossa voi valita paikkansa vapaasti!”

Osin vakavasti otettava ajatuspajakulttuuri on livahtanut meille keittiön ovesta. Vaikka varsinaisia think tankeja on tullut vaivihkaa, think tank -selvitysten rahoitus on edennyt. Kunnallisan kehittämissäätiö on tilannut runsaasti ajatuspajamaisia selvityksiä Polemia-sarjaansa. Ne ovat usein selvitysmiestyyppisiä, kun tila on annettu asiantuntijan yksilölliselle otteelle.

Sitra on etenkin vuoteen 2005 saakka tilannut eri aloilta keskustelunavauksia, ja EVA oli välillä vaiheessa, missä toimisto itse ei laatinut raportteja vaan tilasi ne ulkopuolelta. Viimeisin vaihe oli Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelma, jossa valtio rahoitti ja on rahoittamassa viiden puolueen ajatuspajajoittelua.

Ulkopoliittinen instituutti on jatkanut tutkimushenkisenä ajatuspajana. Huomiotta ei pidä jättää myöskään julkisen hallinnon laitok-

sia kuten Stakesia. VATT, Palkansaajien tutkimuslaitos ja Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos kysyvät ajatuspajamaisia kysymyksiä, joskin vastaavat ekonomistien termein.

Uusia tulee: Demos Helsinki, joka ilmoittaa tehtäväkseen lisätä kansalaisten valtaa instituutioissa, joihin kuuluvat. Yksityisen ja julkisen rajanveto on tärkeää, mutta yksilön näkökulma muutokseen on tärkeämpi. Lokus on pieni mutta pippurinen ruotsinkielinen tanke-smedja, jonka päähuomio on koulutuskysymyksissä – siis sektoraalinen ajatuspaja Suomessakin. Nämä molemmat ovat pieniä, Demoksessä vain kaksi henkeä.

Olemme auttamatta siirtyneet think tank -aikaan, mutta vailla tietoa siitä, mitä se suomalaisessa yhteiskunnassa tarkoittaa. Toivotavasti seurauksena on ideointi eikä Suomen Ajatuspajojen Liitto. Ennen asian ratkeamista on syytä perata ajatuspaja-ajatuksen sisältöä.

Mikä tekee ajatuspajasta ajatuspajan?

Kun katsoo ajatuspajakenttää meillä ja muualla ja arvioi niiden tarpeellisuutta, löytää yhteisiä piirteitä. Tarve perustuu sille, että päättäjien aika, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, menee operatiiviseen, kädestä suuhun toimintaan. Aikaa hahmotella kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita on yhä harvemmalla.

Tämä tauti on levinnyt avustajakuntiin ja esikuntiin. Jatkuvasti tulee papereita, joihin on otettava kantaa, laadittava vastineita, etsittävä kuumeisesti organisaatiosta kantoja puolesta ja vastaan – ja vielä purettava kopiokoneen tukkeumia, jotka kiusallisesti sattuvat juuri, kun kopioitavan ylälaidassa lukee ”luottamuksellinen”.

Suomessakin on alettu luokitella poliitikkoja valtiomiessarjaan ja muihin. Valtiomiehillä on aikaa ajatella tai malttia odottaa ajatuksia. Harvassa maassa ulkoministeri kirjoittaa Tieto-Finlandian tasoisen kirjan oto.

”Ajatukset ovat tullittomat” (Turtola).

Yhteistä on myös se, että on syntymässä ideoiden sisämarkkinat. Kun sellaiset kysymykset Euroopassa kuin integraatio, vanheneminen, väestön väheneminen ja julkisten talouksien organisointi ovat samantaisia, olisi outoa, jos jokainen yrittäisi yksin keksiä ratkaisuja, kertomatta muille.

Ajatuspajojen nousu ei ole sattuma. Think tankit ovatkin voimistuneet murrosaikoina. Talouden uusliberalistit saivat voimansa think tankeista, kun keynesläisyyden tulkittiin ajautuneen kriisiin. Epävarmuuden aikana tarvitaan keskusteluteemojen esittäjiä, kun puolueilla joko ei ole kantoja tai kansalaiset eivät niitä noteeraa.

Kun tietoa on paljon, se tarkoittaa sitä, että sekä tiedon tuottajia että kuluttajia on myös paljon. Mikä on ajatuspajojen asema? Mikä on niiden olemassaolon oikeutus? Mitä ne tekevät paremmin kuin muut?

Maaillalla on kuitenkin niin paljon keskenään erilaisia ajatuspajoja, että on helpompi kertoa, mitä ne eivät ole kuin mitä ne ovat. Muutamia perusominaisuuksia voidaan hahmottaa, pitäen mielessä sanat *mutta* ja *jos*.

Ajatuspajat eivät kilpaile yliopistojen kanssa

Usein käytetty tapa on sijoittaa ajatuspajat yhteiskunnan päätöksentekopyramidiin. Silloin ne ovat *akateemisen tutkimuksen ja poliittisen päätöksenteon välimaastossa*.

Eduskunta perusti satavuotisjuhliensa yhteydessä uuden ulkopoliittisen instituutin, jota nimenomaan luonnehdittiin think tankiksi. Eduskunta sijoitti sen ”yliopistollisen tutkimuksen, poliittisen päätöksenteon ja hallinnon välimaastoon”. Onneksi ei Bermudan kolmioon.

Ajatuspajat eivät ole oppilaitoksia eivätkä myönnä todistuksia. Eräs luonnehdinta, jota on käytetty tutkimusta harjoittavista ajatuspajoista, on se, että ne ovat yliopistoja ilman opiskelijoita.

Tutkimus on vaikea kysymys. Taustalla väijyy aikamme vastakainasettelu. On demokratia (poliittinen päätöksenteko) ja tiede (eriytynyt tutkimus). Molemmat ovat oikeassa, silloinkin kun ovat erimielisiä. Tiede ja politiikka ovat kietoutuneet toisiinsa pysyvästi. Niin pysyvästi, että vaikka puhutaan siitä, pitäisikö kirkko ja valtio erottaa toisistaan, kukaan ei puhu siitä, pitäisikö aikamme kirkko (tiede) erottaa valtiosta.

Kummalliseksi suhde yliopistomaailman ja ajatuspajojen välillä muuttuikin, kun katselee, mitä itseään think tankeiksi kutsuvat yhteisöt tekevät. Yllättävän monella on vakavia tutkimuksia. Niitä tekevät ansioituneet tohtorit niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Toiset ajatuspajat ovat enemmän liki päättäjiä, toiset lähempänä yliopistoja ja korkeakouluja. Ota siitä sitten selvää, mitä tarkoittaa akateemisen tutkimuksen ja päätöksenteon väliin sijoittuminen. Tunku tiedon tuottajaksi ja tulkitsijaksi on ylipäätään raju.

*"Kaukaa viisas puuhun menöö,
hullu ei pääs juureltakaan" (Kurikka).*

Jos ajatuspajat "tutkivat" olematta akateemisia tutkimuslaitoksia, miten ne eroavat akateemisuudesta? Ainakin muutamia eroja on havaittavissa. Ensinnäkin ajatuspajat ovat *poikkitieteellisiä*. Siinä mielessä ne ovat lähellä päätöksentekijän todellisuutta. Pöydällä olevat asiat eivät ole mapitettavissa oppiainerajojen mukaan. Ajatuspajojen tunnusomainen piirre on yhteiskunnan lukutaito. Ne ottavat etäisyyttä päivänpolitiikkaan etäännyttämättä siitä liian kauas. Niiden lähtökoh- ta on päätöksentekijän arki eikä tieteen intressi.

Toinen ero koskee aikaa. Think tankit *toimivat nopeammin* kuin yliopistot ja korkeakoulut. Nopeus ei tietenkään ole itseisarvo, huti- lointi vielä vähemmän. On asioita, joissa tarvitaan nopeasti olennai- suuksiin pureutuva analyysi, ja asioita, joissa on huolellisesti punnit- tava ja tutkittava. Hyvinä esimerkkeinä esimerkiksi mielipidemittauk- set, joiden julkaiseminen ei voi odottaa vuotta tai kahta, tai EU:n kilpailukykyä edistävän Lissabonin prosessin eteneminen, jossa arvio ei voi ilmestyä muutaman vuoden viipeellä. Eräällä lailla nopeudessa on kysymys samankaltaisesta erosta kuin tietosanakirjan ja Mitä Mis- sä Milloin -kirjan tekemisessä. Kummankaan tarvetta ei aseteta ky- seenalaiseksi.

Oikeaa aikamäärettä ei ole. On think tank -raportteja, joiden teko saattaa kestää parikin vuotta rahoituksen ratkettua, mutta varsin usein aika mitataan kuukausissa. Se asettaa tekijöille kovan vaatimuksen. Onneksi aikaa on yleensä ruhtinaallisesti enemmän kuin uutisen tai

analysoivan kolumnin kirjoittavalla toimittajalla tai suorassa lähetyksessä perusteltua kantaa ottavalla poliittisella päättäjällä. Toisaalta heidän työnsä helpottuu, jos he ovat tutustuneet ajatuspajan selkeään analyysiin.

Ani harvalla päättäjällä on aikaa lukea 500-sivuista ytimekästä analyysia. Taitaa olla pikemmin niin, että kokonaisuuteen pitäisi kyetä tutustumaan Tampere–Helsinki-junassa, iltapäivälehtien jälkeen.

Kolmas ero on siinä, että ajatuspajat eivät vain tyydy tutkimaan vaan *tarjoavat joko päätösvaihtoehtoja tai jopa suosituksia*. Englannin kielessä käytetään ilmaisua ”policy-oriented”. Ajatuspajat valmistavat akateemisista aineksista ja yhteiskunnallisen keskustelun mausteista ratkaisumalleja. Ne haluavat vaikuttaa poliittisiin prosesseihin. Yliopistot eivät halua, että poliittiset prosessit vaikuttavat niihin.

Professori Esa Väliverronen kuvaa asetelmaa vähän toisesta näkökulmasta: esimerkiksi politiikkaan vahvasti sitoutunut tutkija voi pahimmillaan olla samankaltainen toimija kuin tutkimukseen sekaantuva poliitikko.

Neljäs ero koskee henkilöstön pätevyysvaatimuksia. Ajatuspajoilla on vain poikkeuksellisesti *muodollisia pätevyysvaatimuksia*, puhumattakaan oppirajoista. Tämä erottaa ne yliopistojen laitoksista, joissa edelleen hyvästä syystä painotetaan menestystä laitoksen oppiaineessa.

*”Paree on kourallinen kokemusta
kun tynnyrillinen tiatoja” (Alahärmä).*

Osaaminen on noussut ajatuspajoissa yhä keskeisemmäksi. Kyky omaksua ja tulkita tieteellistä keskustelua on eri asia kuin se, että on yksityiskohdan tohtori. Ehkä ajatuspaja onkin hyvä suomennos: pajoissa osaaminen on ollut tärkeämpää kuin titteli. Osaamisen ydin on se, että selvittäjällä pitää olla yhteiskunnan lukutaito.

Think tankin on osattava lukea yhteiskuntaa, mutta niin pitäisi think tankia tutkivan yhteiskuntatutkijankin kyetä lukemaan kokonaisuutta. EVAsta tehtiin tutkimus 90-luvun taitteessa, kriittisestä näkökulmasta. EVAn korkeasta tasosta kertoi se, että Max Jakobson

nimitettiin EVAn jälkeen Otavan hallinnolliseksi johtajaksi. Lähde oli Kuka Kuka On -kirja. Lyhenne hall.j. ei kuitenkaan tarkoita hallinnollista johtajaa, vaan hallituksen jäsentä.

Kun tietämisen ja osaamisen vaihtelu on suurta, palkkaerot ovat luontevia eli palkkaluokkia ei ole. Kun palkkaluokkia ei ole, on luontevaa, että henkilön asema organisaatiossa perustuu siihen, mitä saottavaa hänellä on.

Viides, joskin vähemmän selkeä ero akateemisen ja ajatuspajan lähestymistavan välillä on se, että ajatuspajat *kurkottavat tulevaan*. Akateeminen tutkimus rakentaa kivijalkaa, infrastruktuuria. Sen arvioimiseen, mitä edessä on, on vaikea löytää alaviitteitä. Voi syystä sanoa, että tulevaisuutta ei ennusteta, se tehdään. Juuri sen vuoksi think tankit paitsi maalaavat päätöksenteolle horisontin myös antavat toimenpidesuosituksia. Tai ehkä on parempi sanoa toimenpide-ehdotuksia.

Oikeaa tapaa perehtyä tulevaan ei ole. Kysymys on usein kyvystä ymmärtää yhteiskuntaa, rohkeutta ajatella ja kykyä kuvata se. Poliitiikkaan suuntautuminen (policy-oriented) sulkee kuitenkin usein pois esimerkiksi skenaariot. Skenaarioiden tekeminen vaatii taitoa, mutta todennäköisten kehityspolkujen valinta rohkeutta.

Keskustelu ajatuspajojen roolista on saapunut Suomeenkin

Ajatuspajojen rooli ei ole todellakaan selkeä. Vaikka kuinka paljon mietitään niiden asettuvan akateemisen tutkimuksen ja poliittisen päätöksenteon väliin, selkeyttä ei tunnu löytyvän. On akateemista tilaustutkimusta ja on tutkimusta tekeviä ajatuspajoja.. Keskustelu on mielenkiintoista. Monesti keskustellaan reviiireistä enemmän kuin tosiasiallisesta kaikkia hyödyttävän tiedon tuottamisesta.

Keskustelua think tankien roolista yhteiskunnassa käydään eri puolilla Eurooppaa. Saksassa pohditaan yhtä lailla sitä, mikä on think tankien tieteellinen pätevyys (yliopistonäkökulma) kuin sitä, ovatko

ne poliittisina neuvonantajina liiankin vaikutusvaltaisia (politiikkänäkökulma). Myös Britanniassa mietitään, kuinka lähellä poliittista päätöksentekoa keskeiset think tankit todella ovat. Lisänä ovat keskustelut, joilla joko on tai joilla arvellaan olevan puoluekontakteja.

Yliopistot pitävät ajatuspajoja keveinä (aikamme ominaispiirre: think light), ja ajatuspajat puolestaan korostavat välittäjäluonnettaan. Molempia tuntuu tarvittavan enemmän kuin koskaan, niiden omasta mielestä.

Anglosaksisessa kulttuurissa asetelma ei ole mustasukkainen vaan kaikki voivat olla kaikkien kanssa. Yliopistojen ja think tankien katsotaan molempien mahtuvan yhteiskunnan kehittämiseen, myös yhteistyössä. Manner-Euroopassa tilanne on vähemmän rakentava.

Suomessa keskustelu on eri vaiheessa kuin monessa muussa maassa. Ajatuspajakulttuuri on vasta tulossa ja keskustelu perustuu ennakoluuloihin ja pitkälti tietämättömyyteen eikä kokemuksiin. Usein on niin, että vanhat mallit joutuvat uusiutumaan, kun niiden toimintatapa kohtaa haastajia. Hyvänä esimerkkinä oli vihreiden nousu aikanaan eduskuntaan. Vanhat puolueet alkoivat sen jälkeen kilvan vihertää. YLE:n televisiouutiset joutuivat uudistumaan, kun MTV:n uutiset aloittivat toimintansa. Hyvin tuntuvat mahtuvan samaan maahan.

Puolesta ja vastaan

Eduskunnan alaisuuteen perustettu ulkopoliitiikan think tank nosti kannat pinnalle Suomessa. Lain perusteluissa todetaan hyvin selkeästi, että ”akateeminen koulutus ja siihen välittömästi liittyvä tutkimustyö eivät kuuluisi tutkimuslaitoksen toimialaan, joten laitos ei kilpailisi yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa”. Ikään kuin turvaksi kahta hallituksen jäsentä esittää Suomen Akatemia ja yhtä yliopistojen rehtorien neuvosto. Kolmasosa hallituksesta tulee siten tiedemaailmasta. Kyse on yhtä aikaa reviirin turvaamisesta ja sillasta akateemisen maailman ja ajatuspajalähestymisen välillä. On syytä muistaa, että

laitoksen johtajan valta on merkittävä – ajatuspajaluonteen kannalta pelastukseksi.

Think tankit saavat sekä ymmärtäjiä että ihmettelijöitä suomalaisesta akateemisesta tiedeyhteisöstä. Helsingin yliopiston kansleri Kari Raivio on kummeksunut ilmiötä: eduskunnan yhteyteen perustetun uuden ulkopoliittisen instituutin tieteellinen asiantuntemus on kyseenalainen, kun toimintaa ei arvostella tieteellisin kriteerien (Policy 2/2006).

*”Ei niin viisasta, ettei neuvota,
eikä niin tyhymää ettei osaa neuvoa” (Härmä).*

”Ei niin viisasta, jok ei oppia tarvite” (Teuva).

Toisenlaisiakin näkökulmia on kuultu. Eurooppa-tutkimuksen verkoston johtaja Teija Tiilikainen: ”Suhtaudun ajatukseen myönteisesti. Integraation kenttä liikkuu niin nopeasti, että tämmöinen kankeampi, akateemisempi tutkimusapparaatti ei millään pysy perässä.” – – ”Ilmassa pyörii kaiken näköistä ajankohtaista teemaa. – – Jos olisi yksikkö, jonka tehtävänä olisi tarttua niihin, niin niitä ehdittäisiin arvioida suomalaisessa julkisessa keskustelussa vähän tukevamalta pohjalta. Nythän ne (aiheet) vaan lentää ohi, koska niistä ei ole analyysia. Meille taas ne on liian nopeasti tulevia ja meneviä, me tartutaan isompiin kysymyksiin.” (Kaleva 1.5.2004.)

Myös professori Väliverronen raottaa varovasti ovea. Hän suhtautuu lähtökohtaisesti myönteisesti think tankeihin, jotka tekevät laadukasta tutkimusta. Valtio-opin professori Heikki Paloheimon mielestä think tankit ovat itsenäisiä laitoksia, jotka yhdistävät vankan tieteellisen taustoittamisen ja analyysin ajankohtaisiin puheenvuoroihin. Emeritusprofessori Olavi Borg puolestaan näkee think tankit riippumattomina tiedontuottajina pikemmin kuin politiikkaa ohjaamaan pyrkivinä tahoina. (Wikipedia.)

Tietoa on – onko ymmärrystä?

*”Nero (= äly) maksaa neljä miestä,
ymmärrys yhdeksän miestä” (Kitee).*

Maailmassa on käsittämätön määrä tutkimusta, ja uusia merkittäviä tutkimuksia julkaistaan tuhansia – päivittäin. Monista hyvistäkin tutkimuksista tulee pölynkerääjiä, joko kirjahyllyyn tai päätteeseen. Jos jollakulla kuntapäätäjällä on hyllyssään lukemattomia lukemattomia raportteja tai alaisille siirrettyjä niin ikään lukemattomia lukemattomia raportteja, voi olla varma kulkevasa valtavirrassa. Jos kunnallinen päättäjä on ehtinyt lukea kaikki saamansa raportit ja valmisteluasiakirjat, hänen pitäisi hetkeksi pysähtyä miettimään.

Selvitykset joko ilmestyvät silloin kun niille ei ole aktiivista tarvetta tai sitten niiden anti ei ole helposti sulatettavissa. Tai ne keskittyvät niin pieneen yksittäiseen siruun maailmanselittämisessä, ettei vastaanottaja sitä tajua. On syytä todeta, ettei se ole reilua sen enempää tutkijaa kuin verorahoin rahoitettavaa yliopistoa tai osinkorahoin rahoitettavaa säätiötäkään kohtaan.

Suomeakin rakentanut Axel Oxenstierna kirjoitti pojalleen satoja vuosia sitten, että poikaseni, et tiedä, miten vähällä järjellä maailmaa hallitaan. Ehkäpä hän tämän päivän maailmaan perehdyttyään kirjoittaisi, että poikaseni, et tiedä miten paljolla järjellä maailma jätetään hallitsematta.

Valistuksen ajoista tutkimus on ottanut kirkon paikan suunnanäyttäjänä. Mutta samalla on myönnettävä, että tiedepapit puhuvat latinaa. Asetelma on jännittävä. Tiede on suomalaisille todella korkealla jalustalla oleva auktoriteetti. Mitä enemmän tekstissä on alaviitteitä, sen itsenäisempi ajattelija. Suomalaisten tiede- ja titteliusko on auktoriteetteihin luottavien alamaisten näkökulma maailmaan.

Koulutus nousi suomalaisten mantraksi vahvasti 1950-luvulla. Vanhemmat uhrasivat oman elämisen tasonsa maksaakseen lastensa koulutuksen. Koulutus toisi paremman elämän. Kun ennen sotia ylioppilaslakki oli jotain, 1960- ja 1970-luvuilla elettiin maisterimaailmassa. Titteli luo turvaa -ajattelu säilyi varsin pitkään.

Asetelma muuttuu kuitenkin jatkuvasti. Munkkilatinaa karkotetaan. Yhä useammin tutkijat ovat sanavalmiita ja kykeneviä selittämään tuloksia. Tieteen popularisoinnista on tullut jo oma haaransa tutkimusmaailmassa. Vaikka Suomessakin enenee sellaisten tutkijoiden määrä, jotka osaavat kertoa tuloksistaan, he haluavat useimmiten pysytellä tuloksissa. Johtopäätöksiä tulevaisuuden ratkaisujen perustaksi vältellään. Niin voi olla hyväkin.

Tietoa on, mutta se lisää kansan hämmennystä

Kansa on hämmentynyt, kun auktoriteetit tekevät samasta tiedosta erilaisia johtopäätöksiä. Suomessa 1990-luku oli erityisen kiinnostava. Sekä EU- että EMU-ratkaisujen valmisteluissa keskustelijoissa oli kyllä-professoreita ja ei-professoreita. 2000-luvulla keskustelu verotulevaisuudesta on samassa tilassa. Alkaako tiedeauktoriteetin asema horjua? Mitä tapahtuu, jos puolueita ei oteta tosissaan ja tiede alkaa antaa poliittisia suosituksia?

Think tankin rooli on lisätä ymmärrystä. Tietoa on kosolti, mutta sen käsittäminen ja suhteuttaminen on niin vaikeaa, että vaikka jokainen vuosikerta suomalaisia on paremmin koulutettu kuin edellinen, mukana ei tahdo pysyä.

Rajanvetoa moniin tahoihin

Akateeminen maailma ei ole suinkaan ainoa suunta, johon ajatuspajat määrittävät suhdettaan.

Erityisetuja ei ajeta

On olemassa erityisasioita, kuten paikallinen demokratia tai ulko- ja turvallisuuspolitiikka. Ajatuspaja voi mainiosti erikoistua sektoraaliseen toimintaan.

On myös olemassa erityisetuja ja yleisiä etuja. Erityisetuja edustavat Kuntaliitto, SAK ja EK, Allergia- ja Astmaliitto sekä Invalidiliitto ovat myös erityisetujen ajajia. Niillä on selvä edunvalvojan rooli, joka myös sitoo niiden kannanottoja.

Yleisellä edulla ei ole edunvalvojaa. Kuvaava esimerkki lähihistoriasta on se, kun pääministeri Esko Aho luotsasi Suomen EU:n jäseneksi (oli kansakunnan kokonaisetuu) vastoin oman puolueensa kannattajien enemmistön kantaa. Aho valitsi kokonaisedun erityisedun sijaan. Eduskuntavaaleissa heti perään keskusta, kannattajiensa edunvalvoja, joutui oppositioon, kahdeksaksi vuodeksi.

Ajatuspajat tulevat erityisetujen ja yleisen edun väliin. Ne voivat punnita ja ottaa huomioon erilaisia intressejä ja tarpeita, ottaa huo-

mioon eri asioiden väliset syy- ja seuraussuhteet ja kytkennät. Tällainen tarve kumpuaa jo tavallisen ihmisen arjesta. Hänellä on edunvalvojinaan ay-liike, kuluttajaliike, Veronmaksajain Keskusliitto ja ympäristöjärjestöt. Mutta kuka pystyy katsomaan kokonaisuutta?

Paikallisdemokratiaa tai ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa voi tarkastella myös yleisen edun kannalta eikä vain erityisetujen kannalta. Näiltä nurkilta löytyy ajatuspajojen kenttä.

Helppoa ei ole rajanveto missään: kunnan sisäisessä päätöksenteossa yleinen etu on kaikkien etu, mutta suhteessa valtioon kunnalla on oma erityinen etunsa. Ajatuspajat eivät ole etujärjestöjä eivätkä aja kenenkään erityistarpeita. Erityisetujen ajajilla voi olla rakentaviakin ehdotuksia yhteiskunnan parantamiseksi, mutta se ei tee niistä think tankeja.

Tässäkin suhteessa on määrittelyvaikeuksia. Puolueita tai ideologioita lähellä olevia ajatuspajoja on monissa maissa. Ne toimivat yllättävänkin vapaasti eli asettavat kysymykset itse eivätkä hae valmiille vastauksille perusteluja. Riippumattomuuden varjopuolena on se, että kysymys on asiantuntijavallan noususta. Jos poliittisilla päättäjillä ei ole aikaa ideoida, sysätäänkö vastuu uusista ideoista ajatuspajoille ja toteutusehdotukset virkamiehille? Onko niin, että käytännön konsensuksessa puolueiden on vaarallista ottaa riskejä? Jos eduskuntavaalit ovat takana, kunnallisvaalit ovat heti kohta edessä. Ideoita halutaan, mutta vastuu on parempi sysätä muille.

Kansalaisliikkeet ovat nousseet näkyvään rooliin

Kansalaisliikkeet ovat tuoneet lisän yhteiskunnalliseen keskusteluun: tuoreita ihmisiä, tuoreita ajatuksia ja uusia toimintatapoja. Merkittävä yhteinen piirre ajatuspajojen ja kansalaisjärjestöjen kesken on se, että molemmat pyrkivät tuomaan uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja päättäjien tietoon. Toinen merkittävä yhteinen piirre on se, että julkisuutta on saatava. Ellet ole julkisuudessa, et ylipääntään ole.

Think tankeille ja kansalaisjärjestöille on yhteistä se, että ne voivat arvioida ja kommentoida eri valtioita ja muita toimijoita vapaammin kuin viralliset tahot. Internet on helpottanut olennaisesti ajatusten vaihtoa.

Yhteistä on sekin, että niillä ei ole mitään muuta oikeutusta kuin asia. Niitä ei ole valittu demokraattisesti. Sekä Suomen hallitus että Euroopan komissio kuulevat kansalaisjärjestöjä. Komissio käyttää myös think tankeja. Suomen hallitus varmasti kuulisi, jos olisi enempi, mitä kuulla. Tosin aina kuultavan ei tarvitse olla kotimainen...

Merkittävin ero on se, että kansalaisjärjestöt ja -liikkeet ovat yhden asian liikkeitä ja ajatuspajat tyytyvät etäisempään kokonaisarviointiin, yhdistelemään erilaisia asioita. Kansalaistoiminta on usein yhden asian liike riippumatta siitä, onko asia iso vai pieni. Rauhan, naisten ja ympäristön tärkeyttä ei voi kiistää, mutta näkökulma ei ole poikkeuksellisen kunnallinen vaan sektoraalinen. Muuksi sitä ei muuta se, että Transparency International, World Watch ja Greenpeace harjoittavat laadukasta tutkimustyötä.

Toinen, joskin häilyvä ero on se, että ajatuspajojen kohderyhmänä on julkinen sektori, poliittinen päätöksenteko. Kansalaisjärjestöt pyrkivät usein vaikuttamaan myös suoraan yrityksiin. Esimerkiksi Greenpeace on painostanut suuria saksalaisia kustannustaloja olemaan ostamatta suomalaista aarnimetsäpaperia. Poliittisten päättäjien painostaminen on hidas tie. Kun Greenpeace Saksassa kilpailee puolueiden kanssa jäsenmäärässä, pelko kuluttajaboikotista saa kustannusyhtiöt miettimään valintojaan. Ajatuspajojen voima on perusteluissa eikä laajassa jäsenkunnassa.

Think tankit eivät organisoi mielenosoituksia tai levottomuuksia eivätkä liimaa ajatuksiaan muuntajiin. Ehkä kysymyksessä on valkokaulusväen A4-kapina? Parhaimmillaan valtaapitävät tilaavat kapinan.

Eräs tehtävä, jota on pidetty think tankeille ominaisena, on kyseenalaistaminen, vallitsevien ajatustapojen haastaminen. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että joissain suurissa amerikkalaisissa yrityksissä on palkattuja kyseenalaistajia: henkilöitä, jotka kulkevat organisaatiossa ja kyselevät, miksi tehdään juuri tätä ja juuri näin.

Suomessa ei vaadita henkilöstöä perustelemaan oman työnsä merkitystä ja tärkeyttä.

Kansalaisjärjestöjen merkittävä rooli näkyy siinä, että ne vaikuttavat siihen, mistä yhteiskunnassa keskustellaan. Tuntuu, että valtaapitävät joutuvat yhä useammin reagoimaan siihen, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Reagoidaan kansalaisyhteiskunnan paineisiin, ääntäjäiden kantoihin ja virkamiesten esityksiin. Kokonaiskäsitystä ja ymmärrystä on yhä vaikeampi hahmottaa paperipinojen uumenista. Yhteiskunnallisen keskustelun aiheisiin haluavat vaikuttaa myös ajatuspajat, kokonaisuutta hahmottaen ja selittäen.

Kansalaisjärjestöt ovat uusi ilmiö. Perinteiset yhdistykset ovat oma lukunsa. Suomessa on pitkälti yli satatuhatta yhdistystä. Suomi on pikemmin yhdistysten kuin järvien maa. Valtaosa yhdistyksistä organisoi yhdessäoloa. Mainio tapa, etenkin, jos kunta vielä tukee tavalla tai toisella toimintaa. Kun tarkoituksena on yhdessäolo, ne eivät kilpaile ajatuspajojen kanssa, joiden tarkoitus on yhteiskunnan rakentaminen.

Ajatuspaja ei ole konsultti...

Ajatusmarkkinoilla on niitä, jotka tuottavat voittoa, ja niitä, joiden tavoite voitto ei ole. Ajatuspajat eivät ole konsulttiyrityksiä. Pyyteetömiä ne eivät ole, mutteivät pyri voiton maksimointiin. Rajanveto kaupallisilla markkinoilla toimiviin yrityksiin on vaikeaa. Egoa Oy mainostaa olemustaan seuraavasti: ”Egoa auttaa tulkitsemaan yhteiskunnallisia prosesseja ja vaikuttamaan niihin oikealla tavalla oikeaan aikaan.”

Jos valtio tai kunta pyytää ajatuspajalta selvityksen, niin eikö se kuitenkin ole kuin konsultti...jos vielä suosituksiakin...emme tuota voittoa, mutta jos henkilöstön palkat nousevat kolmanneksella...

Ehkä paras tapa luonnehtia asiaa on todeta, että think tankit ovat kumma yhdistelmä taloudellista selviytymistä ja asiaan sitoutunutta ajattelua.

...eikä lobbaaja

Lobbauksella on Suomessa huono kaiku. Mielikuva imelistä lounaista, huuruisista yökerhoista ja mielisteleivistä golfkierroksista, jotka yhtyvät power point -ahtaumaan risteilyaluksella, ei juuri lobbaajia imartele. Tai kuvitelma papattavasta papukaijasta, joka hokee ”ydinvoima on hyvä, ydinvoima on hyvä, Polly haluaa keksin”. Vanhat mielikuvat ovat vääriä. Lobbaus on nykyään siistimpää kuin voisi kuvitella.

Brysselissä asiat etenisivät paljon hitaammin ilman lobbaajia. Niin suurta komissiota ei olekaan, että se pystyisi ilman apua valmistelemaan asiat. Nykyaikainen lobbaus on tiedon kertomista. Väärästä tiedosta jää ennemmin tai myöhemmin kiinni. Silloin väännetään myös tiedonhana kiinni kiinnijääneeltä. Tietenkin on erilaisia tiedon painotuksia, kun missään aiheessa ei ole absoluuttista tietoa olemassa. Lobbaaja ei ole ajatuspaja eikä pajatuspaja.

Ajatuspajat eivät ole lobbaajia. Lobbaajilla on tietoa tietystä erityisedusta ja voimakas tarve vaikuttaa tosiasioilla päätöksiin. Ne vaikuttavat operatiivisiin asioihin. Lobbaaja ei sen vuoksi kirjoita yleisraporttia EU:n tulevasta suunnasta, vaikka voisi osatakin.

Voiko rahasta riippuvainen olla riippumaton?

Think tankien ominaisuuksiin liitetään säännöllisesti määreet ”riippumaton” ja ”riippumaton poliittisista puolueista”. Kuten muutkin määritelmät, tämä on veteen piirretty viiva.

Riippumattomuutta voi tarkastella eri näkökulmista. Kaksi perustetta nousee ylitse muiden: raha ja aate. Raha on tietenkin olennainen, sillä edelleen elää vahvana käsitys, että palkkaa on saatava tehdystä työstä. Yhtä vahvasti kolikon toisella puolella elää luulo, että sen lauluja laulat, kenen leipää syöt. Aatteen suhteen tilanne ei ole helpompi; kenen leipää syöt, sen toiveita toteutat. Sen sijaan sen, että on riippuvainen esimerkiksi muiden ajatuspajojen oivalluksista omassa maassa ja muualla, ei ole katsottu aiheuttavan laajaa riippuvuutta.

Riittääkö resursseja kaikille?

”Ilmankos äly kallista on ko sita aina tarvitoa” (Räisälä).

”Ajatustunti on aina tyyrempi kun tyätunti” (Kaarina).

Oma mielenkiintonsa kohdistuu juuri rahaan. Kuka rahoittaa ajatuksia ja ratkaisumalleja tuottavia instituutioita, joista ei voi varmas-

ti sanoa, toimivatko ne käytännössä? Taannoisten vuosikymmenten anekdootti kertoi itäsaksalaisesta taloustieteilijästä, joka saapui ensivierailulle Länsi-Saksaan. Päivän parin päästä hän totesi, että tämä näyttää toimivan käytännössä, mutta toimiiko se teoriassa. Samaan aikaan länsisaksalainen taloustieteilijä olisi voinut todeta Itä-Saksassa, että tämä toimii teoriassa, mutta toimiiko tämä käytännössä.

Opetukset ovat menneet perille. 1990-luvun alun jälkeen on ymmärretty, että järjestelmiä pitää kehittää, mutta myös kyseenalaistaa. Opetukset ovat olleet sellaisia, että rahoitusta tulevaa luotaaville ajatuspajoille on löytynyt. Kuten arvata saattaa, keskustelu on siirtynyt siihen, kenen rahaa haisee. Valtaosaltaan hyvältä. Tosin sekin riippuu siitä, keneltä kysytään.

Think tankit eri puolilla maailmaa ovat halunneet vastata epäilyksiin ja turvata riippumattomuutensa hajauttamalla varainhankinnan. Samanlainen asetelma kuin jos kunta ulkoistaa jonkin palvelun ja ulkoistettu mainostaa olevansa yrittäjä, vaikka kunta on ainoa asiakas. Mutta jos palveluja ostavat kunta A, yritys B ja kansalaisjärjestö C, niin puhutaankin asiantuntemuksesta ja aidosta yrittäjyydestä.

Jos ajatuspajalla on vain yksi rahoittaja, herää nopeasti epäily. Riippumattomuuden perusehto on se, että rahoittaja ei edellytä tietynkaltaisia lopputuloksia. Avarakatseisia rahoittajia löytyy tässä suhteessa jatkuvasti enemmän. Kun tulevaisuus on epävarma, rahoittajalle riittää mukanaolo oikeiden kysymysten asettamisessa. Käytännössä nähdään myös rahoitusta, jossa rahoittajan tarkoituserät eivät jää hämärään. Valitettavasti.

Varoittavana rajatapauksena voidaan pitää yhdysvaltalaista The Advancement of Sound Science Coalition -järjestöä. Sen rahoituksessa keskeinen rooli on tupakkateollisuudella, ja sen keskeinen tehtävä on epäillä passiivisen tupakoinnin terveydellisiä seurauksia. Öljyteollisuuden rahoittamat amerikkalaiset think tankit ovat olleet hanakoita kieltämään ilmastonmuutoksen olemassaolon. Puhdasoppisen ja idealistisen ajatuspaja-ajattelun kannalta kyse on mätämunistä. Myrkkykuvat ja epäluulot syntyvät siitä, että paljastuu olevan kyse perusteluiden keksimisestä päätetylle asialle ja idean myymisestä.

Kumpi ompi pahempi, julkinen vai yksityinen?

Eniten, periaatekysymyksenä, on keskusteltu julkisesta rahoituksesta. Jos riippumaton think tank haluaa vaikuttaa poliittisiin prosesseihin esittämällä uusia kysymyksiä ja näkökulmia, niin voiko se ottaa vastaan julkista tukea? Voiko se asettaa kyseenalaiseksi käden, jonka antimia syö?

Yhtäältä Euroopassa on erilaisia kulttuureita. Isossa-Britanniassa ajatuspaja, joka saa julkista rahoitusta, menettää uskottavuutensa riippumattomana. Pohjoismaissa ja monin paikoin Keski-Euroopassa asia on aivan toisin: julkinen rahoitus on suotavaa ja voi jopa lisätä uskottavuutta. Monipuoluehallitusten kulttuurissa julkinen rahoitus ei ole yhtä epäilyttävää kuin kaksipuoluemaissa. Ilman minkäänlaisia tuskaa britit ovat kuitenkin työskennelleet Brysselin think tankeissa, joita komissio on rahoittanut.

Perusajattelun erojen lisäksi yksi syy erilaiseen ajatteluun on verotus: Anglosaksisessa mallissa voi esimerkiksi think tankille tehdyt lahjoitukset vähentää verotuksessa eli lahjoittaja päättää, mihin rahat menevät. Pohjoismaissa kerätään veroja ja verottaja päättää, kenelle rahoja myönnetään.

Verorahojen ei katsota Suomessa tai Saksassa rajoittavan itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Briteille on hyvin vaikea perustella sitä, että eduskunnan alaisuuteen on pystytetty itsenäinen ja riippumaton ulkopoliittikan think tank, jonka johtajan ja hallituksen valitsee eduskunta ja jonka rahoituksesta päättää eduskunta. Jo vanha Ulkopoliittinen instituutti oli valtionapua nauttiva riippumaton instituutti.

Suomalaisittain kysymys on siitä, miltä tulokset näyttävät. Jos ne ovat itsenäisiä ja perusteltuja, asiat ovat kunnossa. Jos kysymyksessä on valtion virallisen politiikan ja puudelin suhde, tilanne on kiusallinen. Määritelmiä on monia. YK:n määritelmän mukaan organisaation, jonka tuloista yli puolet tulee julkiselta sektorilta, lasketaan kuuluvan julkiseen sektoriin.

Rahoitusta löytyy, mutta rahavirroista on turha haaveilla

Muu kuin julkinen rahoitus koostuu monista puroista, noroista ja jopa ämpärillä kannetusta rahasta.

Eurooppalaiset ajatuspajat ovat enenevästi törmänneet rahoituksen lyhytjänteisyyteen. Vuosikin alkaa olla pitkä aika toiminnan suunnittelulle. Pätkä-älymarkkinat vievät huomion. Suomalaiset vakiintuneet ajatuspajat, kuten EVA ja UPI, ovat nauttineet harvinaisesta etuoikeudesta rahoituksen turvallisuuden suhteen.

Jos ja kun pysyvää rahoitusta ei ole, se johtaa siihen, että johtavien toimihenkilöiden ajasta menee karkeasti puolet rahan kokoon juoksemiseen. Kuhunkin hankkeeseen pitää saada peruspotti eli summa, jolla saadaan suurin osa kuluista rahoitettua. Tilanne on sikäli hankala, että usein ajatuspajan johtaja on paljon tietävä ja näkemyksellinen sielu, joka ei ehdi rahan juoksemiselta osoittaa kykyjään.

Eurooppalaiset think tankit keräävät käyttövaransa useista eri lähteistä. Rahoitusta antavat hyvin erilaiset tahot. On jäseniä, on projektirahoittajia, on julkaisuja ja seminaareja.

Jäsenet tulevat sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Jäsenet voivat olla kannattajajäseniä ja vuosijäseniä. Jäsenmaksunsa maksaville jäsenille järjestetään erityispalveluja: ministeri aamukahvilla, räätälöity arvio tulevasta (ei kuitenkaan konsulttimainen) jne. Kysymys on tiedon ja arvioiden välittämisestä jäsenille, ei niiden puolesta lobbaamisesta eikä toivotun tiedon toimittamisesta. Jäsenistössä ”ajatuspajan ystävät” -malli on samanlainen kuin taidemuseoiden käyttämä eli ollaan yhteisen hyvän asialla.

Säätiöt ovat tyypillisiä rahoittajia. Yritykset ja julkinen sektori osallistuvat myös. George Soros on rahoittanut mittavasti Itä-Euroopan think tankeja.

Julkaisujen myynti ja maksulliset seminaarit ovat niin ikään tavanomainen toimintamuoto. Idea on kuitenkin kulujen (ml. palkat) kattaminen. Myös koulutus kuuluu toimintamuotoihin, samoin koulutusmateriaalin tuottaminen. Varsinaisia koulutusohjelmia ei juuri

rakenneta. Koulutusosalalla on hirmuinen sekä kaupallinen että julkis-kaupallinen kilpailu eivätkä think tankien resurssit riitä alkuunkaan. Ajatuspajojen henkilöstö toimii pikemmin kouluttajana kuin ohjelman pyörittäjänä.

Rahoitus voi tarkoittaa paitsi suoraa rahaa myös *person placemania*, henkilöiden sijoittamista. Esimerkiksi Brysselissä sijaitsevassa CEPS:ssä (Centre for European Policy Studies) on työskennellyt norjalainen tutkija, jonka palkan maksaa Norja. Osa rahoituksesta voidaan hoitaa niin, että lähettäjä ja vastaanottaja hyötyvät konkreettisesti. Suomessakin on iso tukku virkamiehiä, jotka voisivat ottaa etäisyyttä operatiiviseen arkeen käymällä ajatuspajassa.

Ajatuspajat keräävät Suomessakin rahoitusmuruja

Suomessa ajatuspajojen ilmestyminen on liitetty myös yliopistojen rahoitukseen. Vaikka ulkoisen rahoituksen käyttämisen helpottamisesta käydään jatkuvaa keskustelua, yliopistolaitos ei ole yhtä vapaa hakemaan rahaa ulkoa kuin ajatuspajat. Tosin on muistettava, että yliopistojen perusrahoitus on mittava, toisin kuin ajatuspajojen. Esimerkiksi eduskunnan alaisen Ulkopoliittisen instituutin vuosittainen määräraha on 3 miljoonaa euroa. Kelpo summa. Yliopistoille varataan 1,4 miljardia ja lisäksi budjetissa varataan erikseen tieteeseen 270 miljoonaa euroa. Ammattikorkeakoulujen 370 miljoonaa euroa tilkitsee tieteen ja käytännön välimaastoa. Rahalle saadaan vastinetta: 20 yliopistoa, kolmisenkymmentä ammattikorkeakoulua. Tosin opiskelijoiden kriittinen massa on myös hajotettu.

Ajatuspajat saavat yliopistoihin verrattuna enemmän julkisuutta kuin rahoituksen suhde edellyttäisi. Harva yliopistotutkimus saa yhtä paljon palstatilaa tai tv-sekunteja kuin think tankien ulostulot. Toivottavasti tämä ei kasvata kuilua.

Suomalaisessa mallissa think tank -rahoitus on aidosti vaatimaton. Vanhasen ensimmäisen hallituksen rahoitus puolueille ja Ulkopoliittisen instituutin budjettiraha edustavat julkista rahoitusta.

Elinkeinoelämä rahoittaa EVAa, ja Kunnallisalan kehittämissäätiö on eräänlainen outo lintu.

Yksityinen rahoitus on hajanaista. Jotkut suomalaisyritykset ovat tai ovat olleet, vaatimattomin summin, ulkomaisten ajatuspajojen jäseninä. Suomessa säätiöiden rahoitus on merkittävä tutkijoiden tuki. Kun katsoo, mitä tutkimuksia esimerkiksi Suomen kulttuurirahasto vuosittain rahoittaa, yleiskuva on tieteen ja taiteen mikrokosmos. Suuri osa vuosittaisista apurahoista menee hankkeisiin, joiden suurena rahoittajana on myös valtio. Suomalaisen tutkimuksen kannalta tilanne on tietenkin hyvä. Verovaroin ja yksityisin tuotoin rahoitetaan samoja kohteita. Jos ajatuspajatoiminta Suomessa käynnistyy toden teolla, on kiinnostava seurata säätiöiden päätöksiä. Ajatuspajat kyseenalaistavat eri asioita kuin tieteelliset tutkimukset. Toivottavasti riskejä otetaan saman verran kuin osakemarkkinoilla.

Miten ajatuspajat toimivat käytännössä?

Ajatuspajojen keinopaletti tai työkalupakki on hyvin samankaltainen. Think tankin asema määräytyy ennen kaikkea sen perusteella, keitä se onnistuu saamaan palvelukseensa. Hienosti kuorutettu seminaari tai kauneimmissa nahkakansissa oleva raportti ei onnistu peittämään sanomisen tyhjyyttä.

Keinovalikoiman kärjessä on siksi sitoutunut ja pätevä henkilökunta. Monesti sitoutuminen tarkoittaa pysyvää organisaatiota ja mielellään pitkiä pätkätöitä. Tilapäiset organisaatiot eivät oikein voi itseään ajatuspajaksi tituleerata.

Toimintatavat määräytyvät toiminnan päämäärien mukaan. Think tankien tavoitteena, ainakin ihannetilassa, on tuottaa uutta tutkimuksen ja oivalluksen yhdistelemiseen perustuvaa informaatiota. Tai jos käytetään nykyistä muotikieltä, tarkoitus on tuottaa ideaelämyksiä. Ajatuspajalle voi olla parasta palautetta kuulla, että ”en ole tullut ajatelleeksi” tai ”tämä todella avasi silmäni”.

”Ei järki oo kaikki yhyren miähen pääs” (Alahärmä).

Hyvän think tank -henkilöstön on pystyttävä näkemään selvitetävän asian merkitys ja sen yhteys muihin asioihin, kyettävä ajattelemaan selkeästi ja kertomaan asia ymmärrettävästi. Ei liene sattuma, että monissa think tankeissa on entisiä eturivin journalisteja. Olenainen osa on rohkeus johtopäätösten tekoon.

Koulutusta voidaan katsoa toisestakin näkökulmasta. Kunnanvaltuustoissa joudutaan tekemään monia eri aloja koskevia päätöksiä, joista osa vaatisi hyvinkin syvällistä osaamista tietyltä erityisalalta. Kumminkaan valtuutetuille ei ole pätevyysvaatimuksia. Tätä taustaa vasten think tankienkin joustavat henkilöstökriteerit ovat luonnollisia. Terveen ja valistuneen järjen käyttö ei ole kiellettyä.

Sekä eurooppalaisissa että amerikkalaisissa think tankeissa henkilöstö vaihtuu tiheään. Yhdysvalloissa etenkin republikaanit imevät ajatuspajojen porukkaa hallintoon neuvonantajiksi tai korkeille paikoille. Gondoleeza Ricellakin on think tank -tausta. Euroopassa think tank -maailman sisällä liikutaan instituutista toiseen ja takaisin, haetaan kokemusta komission tai europarlamentin neuvonantajana tai siirrytään komission senioriasemasta think tankin asiantuntijaksi. Ajatuspajat eivät ole puolueiden kaltaisia, joten loikkarileimaa ei pääse syntymään. Yhteisellä asialla ollaan.

Etenkin Euroopassa on tyypillistä, että kerätään yhteen eri maisista tulevia ajattelijointa. Kun ongelmat ovat pitkälti yhteisiä, se onkin luontevaa. Suomalaiset ovat tottuneet moiseen lähinnä yritysfuusioiden yhteydessä, kun työryhmien kieleksi tulee englanti. Ulkopoliittinen instituutti on ollut edelläkävijä. Samanlaista otetta kaivattaisiin ”kotimaisiin” ongelmiin keskittyvissä organisaatioissa. Ulkopuolinen näkee usein asiat uudesta näkökulmasta.

Tyypillinen piirre ajatuspajoissa on palkata nuoria tutkijoita ja ajattelijointa, ikään kuin kasvamaan kyseenlaistamiseen ja asioiden ratkaisuun. Tietysti kysymys on osin myös kustannuksista, sillä ajatuspajoissakin tehdään rutiiniselvityksiä ja hankitaan taustietoja, mihin ei tarvita isopalkkaista ”näkemysellisyttä”.

Nuoruus voi olla myös este. Ajatuspajoilta edellytetään hyviä kontakteja yhteiskunnallisiin päättäjiin. Kokonaisnäkemys kehityksestä syntyy, kun voi keskustella politiikan, talouden, hallinnon ja kulttuurin edustajien kanssa. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Nuorilla, uransa aloittavilla ei ole useinkaan pääsyä todellisten päättäjien puheille. Jos opintonsa päättänyt henkilö tilaa tapaamis aikaa vuorineuvokselta, voi käydä niin, että odotusaikana juniorista on tullut

seniori ja vuorineuvoksesta eläkeläinen – ja haastattelun aihe on jo ad acta.

Julkisuudessa on pysyttävä

”Ko järk juoksoo, ni juttu luistaa” (Kivennapa).

Median rooli on myös merkittävä ajatuspajamaailmassa. Tiiviit kuvaukset mm. väitöskirjoista ja haastattelut osoittavat, että akateemisen tutkimuksen ja päätöksenteon välissä ei suinkaan ole ollut tyhjiötä.

Ajatuspajojen ja median suhde on kaksisuuntainen tie. Yhtäältä think tankit saavat monipuolisella mediaseurannalla tiedonmuruja ja -kimpaleita muokattavakseen ja toisaalta media on myös kilpailija lyhyiden ytimekkäiden arvioiden laatijana. Ajatuspajojen edustajat ovat paitsi kilpailijoita myös arvokkaita yhteistyökumppaneita tiedotusvälineille. Kansantajuisesti esitetyt asiantuntevat kommentit höysivät usein uutisia.

Professori Esa Väliverronen on pohtinut median ja tutkijoiden suhdetta: Tutkija on uusista tuloksista kertoessaan popularisoija, ilmiöitä ja ongelmia kommentoidessaan tulkitsija ja päätöksentekoon osallistuessaan osallistuja. Hän muistuttaa tutkijoiden toimivan monilla julkisilla areenoilla, kuten esimerkiksi elinkeinoelämässä ja poliittisessa päätöksenteossa.

Havainto on tärkeä: professoreita istuu yritysten hallintoelimissä ja toimii politiikassa sekä valittuina että puolueiden sisäisissä työryhmissä.

Nämä erilaiset roolit näkyvät myös think tankeissa. Ero on ehkä siinä, että ajatuspajoissa halutaan olla popularisoijia ja tulkitsijoita. Ainakin osa tutkijoista on mukana moisessa vastentahtoisesti. He haluaisivat keskittyä tutkimukseen eikä lähteä alistamaan omia tuloksiaan päivittäisjournalismin hyötykäyttöön.

Osin median avustamana tutkijalla on riski joutua kierteeseen. Väliverroksen mukaan tutkija ei välttämättä itse huomaa kehittyvänsä

oraakkeliksi, jonka itseluottamus ylittää monissa yhteyksissä kompetenssin. ”Mitä enemmän tutkija on ollut mediassa esillä, sitä helpommin häntä kutsutaan asiantuntijaksi uusissakin yhteyksissä.” Väliwerosen huomiosta on helppo itse kunkin löytää esimerkkejä. Suomesa tieteentekijöiden arvostus on valtavan suurta. Ei aina ole niin noku nuukaa, onko asiantuntemus juuri käsiteltävältä alalta. Titteli tuo turvaa ja uskottavuutta, tässäkin.

Ajatuspajojen toiminta on, ainakin pääosin, julkista. Tarkemmin sanottuna ajatuspajojen toiminnan tulokset ovat julkisia. Se miten tulokset syntyvät, ei ole julkista. Mutta eivätpä julkisia ole Suomen hallituksen tai eduskunnan valiokuntien istunnotkaan, vaikka niissä tehdään keskeiset päätökset.

Ajatuspajat eivät ole salaliittoja, joissa kähmitään ja suhmuroidaan. Syitä on ainakin kaksi. Ensinnäkin pohdittavat asiat ovat julkisia tai halutaan julkisiksi. Jos think tank haluaa menestyä, sen on pysyttävä julkisuudessa ja oltava tunnettu. Sekä asian että think tankin julkisuus palvelee samaa päämäärää.

Toisekseen yhden salaliittoraportin voi tehdä, mutta mistä resursit seuraavaan? Yksi salakähmäraportti vie riippumattomuuden leiman kymmeneltä seuraavalta. Tämä näkökulma palauttaa mediasuhteeseen. Julkinen riippumattomuus edellyttää, että media hyväksyy sen.

Miten sanoma välitetään?

Ajatuspajatoiminta voidaan organisoida eri tavoin. Säätiö- ja yhdistysmalli ovat tavallisia. Yhtiömuoto ei sovi idean henkeen, sillä yhtiön tarkoitus on tuottaa voittoa, ja on yleistä, että think tank määrittää itsensä ”voittoa tavoittelemattomaksi”. Sisältö on muotoa tärkeämpi.

Ajatuspajojen perustuote ovat raportit. Lyhyitä tai pitkiä, katsauksia tai analyysejä, painettuna tai netissä, jäsenkirjeitä tai päättäjille suunnattuja viestejä, mutta yhtä kaikki luettavaa tekstiä. Omia lehtiä

sekä painettuna että netissä on useimmilla. Sisältö riippuu ajatuspajan laadusta: onko se lähempänä akateemista maailmaa vai lähempänä päättäjän arkea. Suosittu huvi on laskea, kuinka monta kuvaa joh-tajasta on julkaisussa.

Kaikkea tutkimusta ei tarvitse tehdä itse. Tutkimus voidaan tilata ulkopuolelta ja joko julkaista sellaisenaan tai liittää siihen kommentit. Ajatuspaja voi myös kääntää kiinnostavia selvityksiä. Tätä tapaa ovat käyttäneet mm. ruotsalaiset SNS ja Timbro. Tyypillistä on käyttää seminaarialustajina guruja (= median noteeraamia tutkijoita).

Henkilökunnan julkisuudessa olleet haastattelut ja artikkelit mediassa ovat itsestään selviä kotisivujen osia. Viime vuosina julkisuutta on onnistuttu lisäämään blogeilla, sekä omien että vieraiden kirjoitamilla. Samalla taataan sanoman läpimeno ilman median toimituksellista osuutta. Tällöin on hyvä muistaa, että monissa maissa aamun lehti ei ole lainkaan niin olennainen osa aamua kuin Suomessa. Lehdellä voi olla miljoona lukijaa, mutta alkuun ajatuspajalle tärkeintä on se, että tuhat kohderyhmän edustajaa lukee artikkelin: toimittajat, päättäjät ja ennen kaikkea heidän avustajansa, muiden ajatuspajojen edustajat ja professorit eli älymarkkinoiden mielipidejohtajat.

Seminaarit ja keskustelutilaisuudet, kuten aamukahvit, ovat olennaisia. Ajatuspajojen taitoihin kuuluu eri alojen ihmisten saattaminen yhteen. Keskustelutilaisuudet ovat siihen oiva väline. Suurimmassa osassa maita päättäjät ja toimijat eivät tunne toisiaan kuten Suomessa. Poliittisen päättäjän saaminen puhumaan vaikka yritysjohtajille voi olla helpompaa ajatuspajalle, joka on neutraali ja luotettava toimija, kuin yritykselle tai puolueelle, jolla on ketunhäntä kainalossa. Tai kuvitellaan olevan.

Tavanomaista on se, että think tank järjestää tilaisuuksia tai tuottaa julkaisuja yhdessä muiden kanssa. Kyse on yhtäältä rahasta, toisaalta ideoista. Yhteistoimintaa voi olla paitsi poliittisten toimijoiden myös yliopistojen ja suurten yritysten kanssa.

Suuryritykset ovat mielellään mukana toiminnassa, joka kuuluu good corporate citizen -mielikuvaan. Suomeksi voidaan puhua yritysten yhteiskuntavastuusta. Pohjoismaat eroavat muusta Euroopas-

ta siinä, että perinteisen pykäläkuorman noudattaminen riittää eikä enää ole tarvetta tukea paikallista koulua, seurakuntanuoria tai ajatuspajatoimintaa. Toisaalta Suomessakin paine profiloitua edistyksen rintamassa kasvaa. Tähän vaikuttavat rajat ylittävät fuusiot, jolloin eri maiden tavat ja paineet siirtyvät rajojen yli.

Keskustelutilaisuudet ja seminaarit ovat hyödyllisiä myös ajatuspajalle. Se saa tietoa siitä, mikä on keskeistä ja mistä löytyy yhteisymmärrystä, mistä ei. Näin saatua tietoa voi käyttää jatko-ohjelmia suunniteltaessa. Joskus voi tulla rahaakin.

Koko ja organisointi: ei oikeaa mittaa eikä määrää

Käytännön toiminnassa arkipäivä on olennaista. Kuvaan seuraavassa 1990-luvun EVAn arkea.

Aamulla ne, jotka olivat paikalla, lukivat lehtiä ja kommentoivat kirjoituksia, vertailivat näkökulmia ja keskustelivat siitä, olisiko jokin näkökulma liitettävissä johonkin meneillään olevaan projektiin. Tärkeässä osassa olivat myös ulkomaiset lehdet. Jos artikkeli tuntui mielenkiintoiselta, se merkittiin talteenotettavaksi.

Kerran viikossa oli kokous, jossa itse kukin kertoi viikon tapahtumista ja muita kiinnostavista tiedoista. Avoin puhe sisälsi ymmärryksen siitä, mikä oli julkista, mikä ei. Toimiston sisällä oli hyvin avoin ilmapiiri. Koko EVAa koskevissa asioissa kutsuttiin paikalle koko henkilöstö, enimmillään 12.

Jokaisella oli omat kontaktinsa, osa entisiä, osa EVA-aikana solmittuja. Mielenkiintoista oli se, että jos ilmoitti soittavansa EVAsta, ani harva suhtautui nihkeästi, oli sitten kysymys median, talouden, politiikan, hallinnon tai kulttuurin edustajista.

Jos esitelmäpyyntö tuli EVAlle, pohdittiin, kuka olisi soveliaain. Pääosin jokainen teki esitelmänsä itse, tarvitsematta apua. Jos apua tarvitsi, sitä oli asemasta riippumatta tarjolla.

Vaikka määrärahat olivat vaatimattomat, menojen kohdentamisessa harkinta oli sillä, joka harkintaa tarvitsi. Erityisesti ulkomaanmatkoissa.

Kun pohdittiin uutta raporttia tai ulostuloa, käytiin ensin lähetekeskustelu siitä, onko aihe yhteiskunnallisesti kiinnostava. Sen jälkeen pohdittiin, kuka ottaa kirjoitusvastuun. Vastuullinen kysyi muilta aiheista ja hyviä kontakteja. Hänen järjestämiinsä vierailuihin osallistui muitakin, ja ulkomaanmatkoja suosittiin. Raportteja ilmestyi 4–6 vuosittain.

Kun kirjoitusvastuullinen (EVA julkaisi 1990-luvulla raportit anonyymeinä) toi käsikirjoituksen muiden nähtäväksi, alkoi vaihe, joka oli vaikea kaikille. Ensin muille annettiin mahdollisuus lukea ja kommentoida käsikirjoitusta. Sitten oli yhteinen kokous. Joskus vain korjattiin paljon ja kyseenalaistettiin sekä kysymyksenasettelu että johtopäätökset. Joskus annettiin kokonaan uusia näkökulmia evästyksiksi. Joskus vaihdettiin kirjoittaja. Keskusteluissa ideoita sinkosi ja niitä kritisoitiin. Rakennettiin ja purettiin. Kehuttiin ja yllytettiin. Pahoitettiin toisen mieli ja nostettiin. Kirjoittaja otti kritiikin henkilökohtaisesti, mutta sai osakseen loppujen lopuksi usein myönteisen julkisen vastaanoton. Kun raportit olivat anonyymejä, esipuheessa olisi ollut absurdia kiittää muita.

Yhteyksiä päättäjiin pidettiin monin tavoin. Vakiintuneita olivat vuosittainen EVA-päivä ja yhteiskuntasuhdeseminaarit Haikon kartanossa. 1990-luvun lopulla ne olivat tiivistyneet vuorokauden mittaisiksi, lounaasta lounaaseen. Ensimmäisenä iltapäivänä asiantuntijat kertoivat näkemyksiään ja seuravana aamupäivänä eri puolueiden johtohenkilöt tulkintojaan ja tavoitteitaan.

Think tank -malli on kuluttava tapa tehdä ryhmätyötä. Hyvässä think tankissa kritiikki on kuitenkin kohdannut tekijän jo ennen kuin työ alistetaan julkiseen riepotteluun. Siinä mielessä metodi muistuttaa monissa amerikkalaisissa yliopistoissa noudatettavaa tapaa laatia tieteellinen artikkeli.

Ajatuspaja edellyttää yhteisyyttä. Fyysinen tila, jossa keskustellaan ja ideoidaan yhdessä, on tärkeä. Tähän perustuu ajatus toimistosta ja pysyvyydestä. Ihannekokoa ei ole, mutta useita asiantuntijoita tarvitaan. Internet ja sähköposti ovat välttämättömiä mutta eivät riittäviä. Aika ajoin on tavattava kollegoja ulkomailta. Sen jälkeen meilinvaih-

to on luontevampaa ja usein mielekkäämpää. Vaikka Euroopassa onkin nopeasti kehittyvät ajatusten sisämarkkinat, ne ovat reaali maailmassa eivätkä virtuaalitodellisuudessa.

Useat ajatuspajat hakevat hyväksymistä perustamalla neuvoantavan neuvoston (Advisory Board). Sillä halutaan saada näkyvyyttä ja uskottavuutta. Neuvostoilla on yhdessäolovaltaa mutta ei päätösvaltaa. Silti niitä ei pidä väheksyä; vaikutusvaltaisten ihmisten mielipiteenvaihto on tärkeää, sillä kullakin on omat verkostonsa. Suomalaisista valtionyhtiöistä käytävässä keskustelussa on aprikoitu, ovatko ne valtion edustajia yhtiössä vai yhtiöiden edustajia eduskunnassa ja muualla. Lopullista totuutta ei ole löydetty. Think tankien neuvostot toimivat molempiin suuntiin.

Organisaatio joustaa – kuten sen osasetkin

Ei varmaankaan ole suuri yllätys, että ajatuspajojen organisaatiot ovat hyvin joustavia. Ja vielä tarkennukseksi, että mitä pienempi think tank on, sen suurempi mahdollisuus on joustaa. Kotisivuilla ei esitellä organisaatiokaavioita vaan teemoja ja projekteja. Kun kysymys on kulloisenkin hankkeen suhteuttamisesta yhteiskunnalliseen palapeliin, lähtökohta on ajatuspajan sisäinen keskustelu. Think tankit ovat henkisiä avokonttoreita, joissa ei lokeroiduta. Oma huone voi toki olla.

Joustavuutta vaaditaan myös asiantuntijoilta. Kukaan ei voi olla kaikkien alojen erityisasiantuntija, mutta jokainen voi olla tervettä analyysiä edustava yleismies Jantunen. Ajatuspajassa on vaikea kieläytyä töistä sanomalla, ettei asia kuulu minun rooliini. Sen vuoksi jo henkilöstön valinnassa arvostetaan kykyä osallistua erilaisiin keskusteluihin.

Tyypillinen ajatuspaja muistuttaa organisoinniltaan ja toimintatavaltaan suuren sanomalehden päätoimittajien ja pääkirjoitustoimittajien kokousta. Yhteiskuntaa katsotaan laidasta laitaan, argumentteja perataan puolesta ja vastaan ja asia yritetään esittää tiiviisti joko pääkirjoituksessa tai kolumnissa. Keskustelun jälkeen joku vastaa tuo-

toksesta, ja keskinäisen luottamuksen on ulotuttava siihen, että hyväksyy lopputuloksen, vaikka jonkin yksityiskohdan olisi ilmaissut toisin.

Heinolan valtuuskunta: ajatuspaja olematta ajatuspaja

Oikeaa tapaa organisoida ideoiden tuotanto ja edistäminen ei vain ole. Hyvänä esimerkkinä on Heinolan valtuuskunta. Heinolalla on ongelmia, jotka muistuttavat monen pienen ja keskisuuren kaupungin tilannetta. Väestökehitys, elinkeinorakenne, suhde valtioon jne. askarruttavat. Houkuttelevuuteen ei välttämättä riitä se, että on samat pienen kaupungin suuret edut kuin kaikilla muilla: ihanan puhtaat vedet, oppilaitos ja kesäteatteri hyvistä yhteyksistä puhumattakaan. Tarvitaan strategisia oivalluksia.

Heinolan oivallus on valtuuskunta. Tuntuu pönkeältä, mutta asiaa kannattaa kuvata. Elimen tehtävänä on edistää Heinolan sivistyksellistä, sosiaalista ja taloudellista kehitystä. Tämä ei vielä ole omaperäisyyden riemumarssia, mutta toteutustapa tekee siitä ajatuspajamaisen.

Ensinnäkään kyseessä ei ole tilapäinen aivoriihi vaan pysyvä ideointiporukka. Vuosittain on kaksi kohtuupituista istuntoa, kesällä Heinolassa, talvella Helsingissä. Toiseksi jäsenistö – korkeintaan 50 – koostuu nimeämishetkellä Heinolan ulkopuolella asuvista henkilöistä. Jäsenten on oltava yhteiskunnallisessa toiminnassa kunnostautuneita henkilöitä. Kiinteä suhde Heinolaan jossain vaiheessa on tietysti edellytys. Käytännössä kaikki ovat joko syntyneet tai käyneet koulua kaupungissa.

Idea on selvä: heinolalaiset asukkaat, valtuutetut ja virkamiehet osaavat hoitaa operatiivisen arjen. Mutta yli 40 vaikuttajan, valtakunnallisesti tunnettujen kulttuurihenkilöiden, kansanedustajien, professoreiden, journalistien, virkamiesten, yritysjohtajien jne. ajatukset ja mielipiteet ovat ”sitoumuksetta” Heinolalle.

Ajatuspajamaisuutta on se, että jäsenet osaavat lukea yhteiskuntaa ja arvioida Heinola ja sen suhdetta kokonaisuuteen. Kokouksissa

keskustellaan yhtä hyvin Heinolan tulevaisuudesta kuin Heinolan suhteesta muuhun Suomeen, hyvin erilaisista näkökulmista – aivan kuten jäsenten taustat antavat odottaa. Niin hullua ajatusta ei olekaan, ettei sitä uskaltaisi sanoa. Kun kukaan ei ole ehdolla, kukaan ei laskelmoi.

Valtuuskunta esittää ideoita kaupungille siitä, miten tästä eteenpäin, ja toisaalta kukin osaltaan muistaa Heinolan yhteyksissään. Keskusteluiden aktiivisuus ja uusien näkökulmien nostaminen osoittavat, että joskus on hyvä ottaa etäisyyttä arkeen. Ajatuspajalle tyyppillisesti mukaan tulee näkökulmia ulkomailta jäsenten kokemusten ja verkostojen kautta.

Suosiota on saanut osakseen myös think tank -toimintaan sopiva Heinola-Akatemia. Valtuuskunnan jäsenet käyvät puhumassa Heinolassa omien alojensa näkymistä. Paikalla on ollut myös yleisöä.

Ulkoisin kriteerein valtuuskunta ei ole think tank, mutta sen toiminnassa on think tank -piirteitä jopa yllättävän paljon. Ei ole oikeaa tapaa rakentaa ajatuspajatoimintaa.

Muualla toimii, miksei meilläkin?

Maailmalla on erilaisia demokratioita ja erilaisia markkinatalouksia. Vaikka monet ongelmat ovat yhteisiä, niiden ratkaisumekanismit eivät välttämättä ole. Ratkaisut ovat kulttuurisidonnaisia. Ajatuspajojen emämaassa Yhdysvalloissa on oma järjestelmänsä, josta eurooppalainen eroaa. Euroopassa kuvio hajoaa erittelyssä. Suomalaisen yhteiskunnan keskustelukulttuuri on oma lukunsa.

Mielenkiintoista on verrata amerikkalaisten ja eurooppalaisten ajatuspajojen eroja. Kun tarkkaa määritelmää think tankille ei ole, erojen vertailussa pitää tietysti olla varovainen. Toisekseen mallit, joilla edistetään demokratiaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvinvointia, ovat erilaiset Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Euroopassa puolueet ja poliittinen vaikuttaminen sekä työmarkkinajärjestelmä ovat erilaisia kuin Yhdysvalloissa. Myös ajatuspajojen perinteinen ydinalue eli ulko- ja turvallisuuspolitiikka eroaa mantereiden välillä. Vertailu on kuitenkin avuksi juuri siksi, ettei Euroopassa yritetä matkia amerikkalaista mallia, joka ei sinne sovi.

Keskeinen ero Yhdysvaltojen ja (Länsi-)Euroopan välillä näkyy siinä, että amerikkalaisten määrätietoinen käytännönläheisyys tuo nopeita etenemispolkuja. Karrikoiden: Kun Atlantin tuolla puolen päätetään jotain, ryhdytään toimeen. Jos matkalla tulee ongelmia, ne ratkaistaan sitä myöten. Hyvä esimerkki on päätös lähettää ihminen kuuhun. Euroopassa mietitään jälkikäteen. Kun on tehty päätös, alkaa

monivuotinen miettiminen siitä, mitä tuli päätettyä. EMU on mainio esimerkki. EMUsta päättämisen jälkeen vasta alkoikin tulvia selviytyksiä siitä, mitä päätettiin. Lopputulokset ovat hyvin tiedossa: ihminen käveli kuussa ja eurosta tuli totta.

Tämän vuoksi amerikkalaiset think tankit tuottavat tasaisesti muutosta. Eurooppalaiset reagoivat ympäristön muutokseen. Euroopan integraatio on jo itsessään huutavan ääni korvessa.

Toinen yhtä keskeinen ero on suhtautuminen aikaan. Amerikkalaiset katsovat mieluusti eteenpäin ja hakevat uutta menestystä. Me eurooppalaiset puolestamme mietimme, kuinka paljon olemme saaneet historiassa aikaan (hyvinvointivaltio, integraatio, kunnallinen itsehallinto).

Näin ollen ymmärtää, että ajatus think tankeista, jotka etsivät uusiutumista, istuu luontevammin Yhdysvaltoihin kuin Eurooppaan.

Poliittisen järjestelmän erot ovat myös suuria. Anglosaksisessa maailmassa kaksipuoluejärjestelmä tekee mahdolliseksi muutoksen toteuttamisen käytännössä. Manner-Euroopassa monipuoluejärjestelmä on yleinen ja ay-liike vahva. Think tankien luvatussa maassa puolueet ovat vaaliorganisaatioita. Kuka Suomessa tietää demokraattien tai republikaanien puheenjohtajan nimen? Puhumattakaan siitä, kuka on amerikkalaisten pääministeri?

Vaikka Britanniassa epäillään valtion rahoitusta, Yhdysvalloissa hallituksellakin on omia think tankeja, erityisesti turvallisuus- ja puolustuspoliittisia. Siinä mielessä ollaan edelleen samassa tilanteessa kuin think tank -kulttuurin ollessa oraalla 1940-luvun puolivälissä.

Eurooppa vs. Amerika

Ranskalainen Notre Europe, jonka vetäjänä ja vetonaulana on ollut Herra Eurooppa eli 1990-luvun taitteessa Euroopan unionin uudelle uralle luotsannut Jacques Delors, on ottanut asian pohtiakseen (Boucher-Lahrant 2004).

Euroopassa on enemmän julkisesti organisoituja ja rahoitettuja ajatuspajoja, kun Yhdysvalloissa ne ovat yksityisiä. (Tätä eroa ei pidä dramatisoida kulttuurien väliseksi eroksi. Kysymys on lähestymistavasta. Jos toinen antaa perusrahoitusta ja toinen projekti-rahoitusta, lopputulos on likimain sama.)

Euroopassa think tankit ovat yhteiskunnan parantamisen asi-alla, Yhdysvalloissa tavoitteet ovat pragmaattisia. (Ylipäättään vaikuttaa siltä, että Amerikoissa ajatuspajojen toiminta on poli-tisoitunut.)

Eurooppalaiset tutkivat mielellään, kun amerikkalaiset toimi-vat mielellään hallituksen konsultteina. Amerikkalaisissa think tankeissa on enemmän liikkuvuutta hallituksen ja think tankien henkilöstövalinnoissa; think tankeista siirrytään hallintoon ja päinvastoin. (Ruotsi on tässä suhteessa vahva, sillä porvarihalli-tuksissa yhtä hyvin SNS:n kuin Timbron piirissä pätevoityneillä on merkitystä hallitusten taustavoimina.)

Erot ovat näin hahmoteltuna suurempia yleistyksissä kuin käy-tännössä. Erojen paikallistaminen ei myöskään ole itsetarkoitus, vaan se auttaa määrittelemään ajatuspajojen olemusta.

Toisaalta eurooppalainen poliittinen yhteistyökulttuuri johtaa sii-hen, että käytännön tutustuminen politiikkoihin on helpompaa kuin Yhdysvalloissa, jossa ideologinen sukulaisuus painaa. Yhdysvalloissa on kolme neljä kertaa niin paljon väestöä kuin EU:n suurimmassa jäsenmaassa Saksassa. Saksalaisten on helpompi tuntea toisensa tai ainakin tutustua.

EU:ssa on kuitenkin perustettu rajat ylittäviä think tankeja, ja monet maakohtaiset ajatuspajat julkaisevat aineistoa englanniksi saa-vuttaakseen mahdollisimman laajan kattavuuden. Jotkut ovat raken-taneet rönsyjä muuanne (CEPS, Demos). Vapaaehtoinen integraatio EU:ssa voi olla yhtä tärkeä kuin direktiivitoiminta.

Euroopassa on vähemmän ideologista, yksityiskohtiin kohdistuvaa vaikuttamista, mutta enemmän yleisiin kysymyksiin kohdistuvaa sel-vitystyötä. Euroopassa on toisaalta enemmän sektoriajatuspajoja. Amerikkalaiset ovat pragmaattisia. Eurooppalaiset ajattelevat edel-

leen, ehkäpä jopa pelkäävät sitä, että ”tämä toimii käytännössä, mutta toimiiko se teoriassa”.

Ajatuspaja edellyttää keskustelevaa kulttuuria

Myös Euroopassa on erilaisia ajatuspajoja, sekä jonkin maan sisällä että eri maiden välillä. Ensinnäkin on kulttuuriero brittiläisen ja toisaalta muun Euroopan välillä. Saksalaisissa instituuteissa harjoitetaan paljon tutkimustyötä ja hyvinkin perusteellisesti.

Anglosaksiseen kulttuuriin ja koulutusjärjestelmään kuulu olenaisena osana väittely, debatointi, kyky perustella omat kannat ja taito kyseenalaistaa toisen perustelut. Ruotsalaiseen yhteiskuntaan kuulu keskustelu, joka tuntuu joskus jauhamiselta. Asiaa jauhetaan niin kauan, että se on lopulta kaikkien nieltävissä. Suomalaisille keskustelu on vielä vierasta, vaikka kehitys on menossa parempaan suuntaan. Edelleen Thinking by Perkele.

Kun suomalaiselle keskustelulle on tyypillistä ei-luonne – uusi ehdotus saa ei-ei-liikkeet sananmukaisesti liikkeelle ja betonoidut intressit sulavaliikkeisiksi – on entistä tärkeämpää taktikoida ideoiden esittäjä. Maija Vilkkumaan kappaleen ”tää on viimeinen sana ja se on ei” taitaa kertoa yhteiskunnasta eikä ihmisten välisistä konflikteista.

Suomalaiselle yhteiskunnalliselle keskustelulle on tyypillistä se, että kerrallaan puhutaan yhdestä asiasta. Jos huomio kiinnittyy vanhusen hoitoon, Nato-kannat eivät kiinnosta. Toiseksi meillä käyteään sellaisia sanontoja kuin ”ainoa vaihtoehto”, ”tästä on liian aikais-ta keskustella”. Edelleen meille on tyypillistä laaja ei-liike. Kun tulee uusi ehdotus, lukuisa joukko betonoituja intressiryhmiä havahtuu puolustamaan reviiriään eli kertomaan, miksi ehdotus ei sovi. Itse kukin näkee silmissään television ajankohtaisohjelman, jossa osallis-tuja haluaa etusormi pystyssä korjata selvän väärinymmärryksen.

Keskustelukin on usein vastineen kirjoittamista. Puheenvuoro otetaan liian helposti henkilökohtaisena loukkauksena. Yleisönosas-toon kirjoitettu vastine sopii siksi, että on aikaa miettiä ja kysyä kol-

legoilta ja pomoilta, onko tämä OK. Suora televisioväittely ei sovi maassa, jossa koulutus ei keskity debatointiin.

Jos ajatuspajoja tarvitaan, niin kuin tuntuu tarvittavan, uusien avausten vuoksi, niille on löydettävä suomalainen malli. Yhtäältä think tankit eri puolilla maailmaa muodostavat oman yhteisönsä, jossa toimitaan yhdessä omia asioita korostaen mutta muiden perustellut käsitykset hyväksyen. Toisaalta suomalaisessa yhteiskunnassa pitää vielä elää tilanteessa, jossa keskustelu on rajoittunutta.

Suomalaisen poliittisen ajattelun peruspiirre on myös konsensus-henkisyys. Puolueet kyllä ryskyttävät aitoja mutta eivät aukaise porttia. Syy on yksinkertainen. Poliitikassa on otettava huomioon se, että tulevaa partneria ei saa liiaksi tölviä. Tämä korostuu eduskuntavaaleissa. Vaalien jälkeen voi hengittää vapaasti, sillä elleivät omat lupaukset mene läpi, voi aina sanoa, että jouduimme tekemään kompromisseja muiden kanssa. Seurauksena on se, että ajatuspajojen uusia ajatuksia joudutaan hyssyttelemään. Ruotsissa tilanne on jo toinen. Edellisissä vaaleissa vastakkain olivat sosialistit ja porvarit. Porvareilla on pitkä kokemus think tank -toiminnasta (kuten Timbro).

Myytinmurtajana Unto Hämäläinen

Helsingin Sanomien toimittaja Unto Hämäläinen on muutamien vaalien alla ylläpitänyt blogikeskustelua. Lyhyet avaukset vaaleihin liittyvistä teemoista toivat viimeksi vuoden 2007 eduskuntavaaleihin valmistauduttaessa huomattavan määrän kirjoituksia ja saivat aikaan mainion keskustelun. Keskustelijat eivät olleet argumentoinnin amatöörejä, vaan kirjoituksissa tuotiin hyvin esiin erilaisia näkökulmia ja huomioita politiikan teosta. Hämäläisen voima on ollut siinä, että nimimerkkejä ei ole sallittu. Se pakottaa kirjoittajan huolella tiivistämään sanottavansa.

Blogit voivat olla uusi tapa organisoida ideoiden esilletuloa. Tällainen kehitys kyllä edellyttää blogikulttuurin muutosta Unto Hämäläisen viitoittamalle tielle. Blogit ovat näköjään tulleet päättäjäksi

pyrkivien ihmisarvon mittareiksi. Niiden kasvava vyöry peittää jo sanoman. Valitettavan usein onneksi.

Vaaliblogit ovat tietenkin vaikea kohde, koska asioita vaaleissa on laidasta laitaan. Keskustelu on väkisininkin hajanaista ja epäjohdonmukaista. Sitä ei kuitenkaan voi kieltää, etteikö hyvin alustettu blogi löytäisi uusia ideoita ja näkökulmia asioihin. Jos think tankit täydentävät akateemista tutkimusta, niin mikseivät blogit voisi täydentää think tankeja? Ainakin Suomessa tarvitaan uusia tapoja saada aikaan keskustelua.

Vapaan keskustelun horisontissa on myös osittain synkkää. Mitä, jos teemallinen ajatuspaja aloittaa blogikeskustelun, joka kiinnostaa kansalaisia? Siitä ei ole pitkä askel siihen, pitääkö maksaa kirjoituspalkkioita, miten käy tekijänoikeuksien jne. Onko lopputulos se, että jokainen joka kuvittelee, että hänellä on sanottavaa, aloittaa oman bloginsa? Muuntuuko blogin sisäinen keskustelu blogien väliseksi mittelyksi?

Toistaiseksi Unto Hämäläinen on onnistunut organisoimaan blogikeskustelunsa paremmin kuin muut. Kyseessä on vaalikohtainen think tank. Yhdistettynä nopeus ja silti hetki aikaa miettiä on toiminnut. Jos blogista nyppisi aktiivisimmat keskustelijat, olisi kiinnostava tietää, millainen keskustelu syntyisi hotellin think tank -huoneessa tai millainen uutta perkaava raportti ilmestyisi.

Idea think tankista on hyvä, mutta kaikkea ei kannata matkia

Kun poliittiset kulttuurit ovat niin erilaisia, kannattaa kopioida vain idea ajatuspajasta. Yhteisiä aiheita on kosolti, ja niistä saa paljonkin ajattelemisen aihetta.

Toimintatavat ja lähestymiskulmat ovat asioita, joissa pitää luottaa itseensä. Meillä on think tankien brittiläinen malli, ajatustehtaiden saksalainen malli, ruotsalaisten ajatuspajamalli ja kehittymässä oleva suomalainen malli. Jokainen esittää kysymyksiä ja etsii vastauksia omalla tavallaan.

Suomalaiselle keskustelukulttuurille olisi hyväksi hyväksyä erilaisia mielipiteitä. Niin vierasta kuin sekä ehkä onkin, olisi hyvä innostua kehittamisestä. Kehittäminen ei ole sama asia kuin kaikkien hyväksymä kompromissi. Eikä muutos ole synonyymi sanalle uhka.

Voiko vaikutusta arvioida?

Miten voidaan määritellä ajatuspajan vaikuttavuus, kun ei voida määritellä, mikä on ajatuspaja? Miten voidaan määritellä makkaran vaikutus ihmisen ruuansulatukseen, jos ei tiedetä, mikä on makkara?

Ajatuspajojen epämääräiset tavoitteet eivät arviointia helpota. Jos tavoitteena on edistää yhteiskunnan uusiutumista käytävää keskustelua, niin miten se mitataan?

Kun think tankeilta itseltään kysytään, kuinka ne vaikuttavat, tulos on selvä. Niitä tarvitaan enemmän kuin koskaan. Osoituksena ovat kotisivujen pitkät luettelot palveluita tarvinneista (Anna Analyysi oli eduskunnassa kuultavana), julkaistuista artikkeleista (Anna Analyysi pureutuu ytimeen) ja puheenvuoroista ja linkitetyistä yhteistyökumppaneista (Anna Analyysi puhui ympäristöviranomaisille).

Suomessakin on epävirallisia keskusteluryhmiä, joissa pohditaan keskustellen tulevaisuuden vaihtoehtoja. Think tankit järjestävät keskusteluja, mutta myös muut tahot, usein yksilöistä koostuvat, pohtivat vapaamuotoisesti keskenään. Kysymys ei suinkaan ole salaliitosta vaan keskustelusta. Avoin kysymys on, lisääntyvätkö ryhmät sitä mukaa kuin politiikan ja hallinnon muodollinen avoimuus lisääntyy. Mitä avoimempia ovat kokoussalit, sitä enemmän asioista sovitaan

käytävillä. Keskustelupiirit ovat juuri sellainen ulottuvuus, missä ajatuspajojen henkilökunta on omimmillaan.

Idearyhmät on syytä kutsua tervetulleiksi. Jos ajatuspaja on arvostettu – kuten Ulkopoliittinen instituutti Suomessa – niin sen palveluksessa olevan tutkijan artikkeliin suhtaudutaan vakavasti. Sitä ei pidetä edunvalvontana tai lobbaamisena. Paitsi jos kyse on Natosta. Keskustelupiireissä ollaan korvat höröllään, kun hyvin informoitu henkilö puhuu. Think tank -henkilökunta voi olla sekä mielipidevaikuttajana että -johtajana.

Enenevä osa asioista on sellaisia, joiden miettimisessä ylitetään valtakuntien rajat. Ajatuspajat ja kansalaisjärjestöt ovat silloin parhaimmillaan. Ilman muodollisuuksia tapahtuva vuorovaikutus on tehokasta ja nopeaa. Julkinen sektori joustaa nykyään enemmän kuin ennen, mutta jäykkyys yhteistoiminnassa ja varovaisuus siinä, mitä voi sanoa, ovat edelleen olemassa. Myös suomalaiset puolueet ovat kovin kansallisia. Syy on sama kuin muissa maissa: kaikki vaalit ovat paikallisia.

Kotisivuilla otetaan usein askel etäämmäksi pelkästä subjektiivisesta arvioinnista. Meistä sanottua -palstat ovat tärkeitä. Syystä tai toisesta lainaukset ovat myönteisiä – mutta siitä huolimatta tosia. Muistuttaa henkilökohtaisia muistelmia, joissa mukana ovat myönteiset arviot, jotka ovat totta mutta eivät koko totuus.

Ajatuspajojen kannalta ongelma on se, että ne myyvät ajatuksia ja tulevia suuntia eivätkä indeksikorotusta eläkkeisiin. Konkreettisuuden puute tekee niistä vaikeasti lähestyttäviä. Mainostoimisto, joka kääntää puolueen tuotteeksi, tuottaa älyllistä konkretiaa, mutta think tank, joka tekee ehdotuksia tulevista suunnista, on epämääräinen ja vielä ajallisesti etäällä lopputulemasta. Mainos- ja konsulttitoimistot myyvät lyhyen aikavälin voittoja. Ajatuspajatkin haluavat onnistua, mutta mittarit ovat erilaisia.

Kun Yhdysvalloista lähtivät maailmankiertueelle uusliberalismi ja joustavuus taloudessa, takana oli useita think tankeja, joiden ideoita päättäjät väänsivät käytännöksi. Ylimielisyyteen sortumatta voi sanoa, että tuskin kaikki muutos syntyi Ronald Reaganin unettomina öinä.

Amerikkalaisten vahva puoli on se, että idean matka laboratoriosta tai ajatuspajasta käytäntöön on lyhyt. Euroopassa pohtimiseen käytetään enemmän aikaa – vaikka lopputulos olisi sama.

Ajatuspajat kilpailevat monien muiden kanssa: puolueet, etujärjestöt, kansalaisliikkeet, virkamiehet, yliopistot ja muut maat tuottavat myös perusteltuja kantoja. Jos joku kuvittelee päättäjän tutustuvan erilaisiin kantoihin ja punnitsevan niiden hyviä ja huonoja puolia ja tekevän niiden perusteella oikean ratkaisun, hän elää satumaailmassa. Jo yksittäisellä kunnanvaltuutetulla on täysi työ käydä läpi ne paperit, joita kunnan virkamiehet tuottavat.

Ajatuspajojen vahvuus on siinä, että niissä on aikaa rakentaa kokonaiskuva, parhaimmillaan löytää uusi näkökulma kokonaisuuteen. Lopputulos kuitenkin on se, että emme voi tietää, mikä merkitys ajatuspajojen painotuksilla on päättäjän informaatiotsunamin hallinnassa. Kysymys voi olla yhtäältä ajatuspajan hankkimasta uskottavuudesta ja näkyvyydestä ja toisaalta henkilökohtaisista suhteista ja sattumasta ("raporttini tuli juuri sopivasti ja luin sen lennolla").

On ilmiöitä, jotka ovat jäljitettävissä think tankeihin. Yhdysvalloissa sekä talouspolitiikka että turvallisuusajattelu ovat sellaisia. Eriytyisesti konservatiivit ovat olleet vaikuttavia.

Euroopan integraatiossa voidaan havaita esimerkiksi kova ydin-ajattelu. EU:n eri jäsenmaiden kantoja voidaan jäljittää ajatuspajoihin. Vahvan think tank -kulttuurin Britanniassa vaikutukset näkyvät sekä paikallistasolla että sektoreittain (terveys, koulutus).

On selvää, että ajatuspajoilla on vaikutusta. Muuten niiden määrä ei olisi kovassa kasvussa. Kysymys ei ole vain tarjonnasta, vaan myös kysynnästä. Mittareita ja todisteita on vaikea, ellei mahdotonta, esittää. Tilanne on vähän sama kuin virkamiehen suhteen. Jos kysyy, mitä konkreettista hyötyä työstäsi on ollut, perusteluiden löytäminen on vaikeaa. Vaikuttajia riittää, mutta päätöksentekijöitä on paljon vähemmän.

Ehkä suurin vaikutus on kuitenkin siinä, että jonkun on ylläpidettävä keskustelua, kun puolueiden uskottavuus avausten suhteen ei ole

häävi. Puhumattakaan siitä, että puolueet äänien menettämisen pelossa rohkenisivat tehdä muita kuin turvallisia avauksia.

Tarvitseeko kunta-ala ajatuspajan?

Kuntasektorin koko ja rooli ovat vertaansa vailla. Kansalaisten arjessa, työllistämisessä ja osana kansantaloutta tämä yhtenäinen mutta sisäisesti haperoinen porukka on kaikessa mukana, kehdestä haetaan ja kanervikosta kerrostaloalueeseen. Kaikki suomalaiset ovat kuntalaisia.

Kuntasektorilla on varteenotettavaa tulevaisuustoimintaa. Kunnat joutuvat kukin itse tai yhdessä naapureiden kanssa hahmottamaan tulevaisuuttaan. Lisääntyykö vai väheneekö veronmaksajien ja palveluiden tarvitsijoiden määrä, miten käy valtionapujen kanssa, millaisia velvoitteita tulee valtion ja EU:n taholta? Mikä on kunnan itsemääräämisoikeus, jos se perustuu valtionapuun?

Kuntaliitossa on tulevaisuutta arvioiva yksikkö, tulevaisuustyö. Se määrittelee tulevaisuuden näin: ”Tulevaisuus muodostuu yhteiskunnan eri tasoilla tapahtuvan ajattelun, päätöksenteon, toiminnan sekä suoranaisten sattuminen kautta. Tulevaisuus ei ole ennustettavissa. Menestymiseen ei kuitenkaan riitä, että pelkästään sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Tulevaisuuteen voi aina jossain määrin vaikuttaa toimimalla aktiivisesti. Tulevaisuustyössä on muistettava, että on olemassa useita mahdollisia tulevaisuuksia, joihin suunnittelussa on hyvä varautua.” Yksikkö korostaa olevansa monitieteellinen.

Vuonna 2006 julkaistu toimintaympäristöanalyysi sisältää seuraavat luvut: Globalisaatiosta, Alue- ja kuntarakenteen muutos, Työllisyys ja työvoiman saatavuus, Kunta-alan henkilöstö- ja työmarkkinakehitys, Palvelutuotannon haasteet, Kunta- ja aluehallintorakenteen kehitys, Talouden kehityksestä, Kuntien talouden kehitys, Euroopan unioni, Maahanmuutto, Aluekehityksen ja elinkeinopolitiikan muutokset, Turvallisuus, Tietoyhteiskunta, Ympäristö ja kestävä kehitys, Demokratia, Tasa-arvo, Maankäyttö, liikenne ja asuminen, Kuntien asema sosiaali- ja terveystalouden järjestäjänä muuttuu, Opetus- ja kulttuuritoimen näkymiä.

Ei ihme, että suorastaan huohotuttavan kokonaisuuden käsittelemiseen tarvitaan peräti 26 liuskaa. Yhtäältä kaikki suomalaiset ovat toiminnan takana ja toisaalta liitto on jäsentensä vanki. Kuntien tasa-arvo on tärkeää, kuten ay-liikkeelle on jäsenten tasa-arvo. Eroja ei saa edistää.

Kunnallisan kehittämissäätiö ei ole edunvalvoja. Se on itsenäinen yksikkö ja taloudellisesti riippumaton kunnista. Säätiön hallituksessa on kunnallissektorin asiantuntijoita eri puolilta maata, mutta se ei sido säätiötä tekemään kunnallispoliittisia päätöksiä. Säätiöllä on myös tieteellinen neuvottelukunta, jossa on toistakymmentä professoria eri yliopistoista ja korkeakouluista. Säätiö rahoittaa, kuten ylipäätään muutkin säätiöt Suomessa, tieteellistä tutkimustyötä.

Tieteellisen tutkimuksen rinnalle on syntynyt Polemia-sarja, toisin kuin muilla säätiöillä. Polemia-sarjassa on julkaistu kymmeniä puheenvuoroja, joissa kyseenalaistetaan rutiiniajattelu ja haetaan uusia näkökulmia vanhoihin asioihin aidossa ajatuspajahengessä. Polemia-sarjaa täydentää Polemiikki-lehti.

Kun katsotaan kokonaisuutta, syntyy kolme kehää. Ytimessä on kunnan oma toiminta ja arvio tulevasta. Sitä kehystää Kuntaliiton selvitystyö, joka katsoo kuntatoiminnan työkaluja. Uloin kehä on Kunnallisan kehittämissäätiö, joka arvioi tärkeitä kehityssuuntia eri kannoilta. Se on tarkastellut edessä olevaa myös koko Suomen kannalta. Koko Suomi on yhtä kuin kaikki kunnat.

Luottamus selvityksiin edellyttää avoimuutta. Avoimuus edellyttää keskustelevaa kulttuuria. Keskusteleva kulttuuri edellyttää, että kyetään perustelemaan omia ajatuksia eikä vain haukkumaan muita. Se taas edellyttää, ettei ensimmäinen argumentti ole ei.

Kyky hyödyntää think tankeja alkaa olla olennainen osa päättäjän arkea. Hyvä ajatus ei muutu huonoksi sen vuoksi, että sen on esittänyt joku toinen. Se on eri asia kuin ”konsultti on aina oikeassa” -ajattelu. Ajatuspajat esittävät kysymyksiä, joihin (kunta)päättäjät vastaavat. Molemmiin puolin tarvitaan rohkeutta.

Kuntasektori tarvitsee jonkinlaisen itseään ymmärtävän mutta sisäpiirin organisaation, joka kykenee herättämään kysymyksiä ja kykenee vastaanottamaan yllättäviä vastauksia – ilman vastuuta toteuttamisesta.

Raportin tausta

Tässä kirjasessa esitetyt käsitykset perustuvat paljolti siihen, että työkentelin 1990-luvun EVAssa ja 2000-luvun alun Sitrassa. Tänä aikana oli mahdollista tutustua ulkomaisiin think tankeihin ja niiden toimintaan, myös yhteistyökumppaneina.

Aiheesta lisää

- Boucher, Stephen – Lahrant, Morgan (ed): Think tanks in Europe and US. Converging and Diverging. Notre Europe. Paris 2004
- Ekholm, Peter – Forsberg, Tuomas: Think tankit integraation asiantuntijoina. Ulkopoliittikka 3/2001. Artikkelissa arvioidaan think tankien roolia EU:n kehityksessä.
- Forsberg, Tuomas – Ekholm, Peter: EU-hakijamaiden ulkopoliittiset tutkimuslaitokset. Ulkoministeriön sektoritutkimuksia (2003). Think tank -esittelyä itäisestä Keski-Euroopasta.
- Kervinen, Elina: Ajatuspajakokeilun opetukset. Poliittisia kysymyksiä käsittelevien think tank -prosessien kokeilu. Oikeusministeriö. Lausuntoja ja selvityksiä 2006: 16. Raportissa arvioidaan hallituksen kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelman sitä osaa, jossa puolueiden sivistysjärjestöille annettiin rahaa think tank -tyypiseen pilottihankkeeseen. Aiheena oli globalisaatio. Raportissa on myös tiivis kirjallisuuskatsaus think tankeihin.
- SKS:n toimituksia (Kari Laukkanen ja Pekka Hakamies): Sananlaskut (1978). Suomalaisia lauseen pituisia think tank -raportteja. (Ei uusi, mutta tarpeen.)
- Stone, Diane – Denham, Andrew: Think tank traditions. Policy research and the politics of ideas. Manchester University Press (2004). Kirja on perusteellinen katsaus eräiden Euroopan ja Aasian maiden sekä Yhdysvaltojen think tank -kulttuureihin. Diane Stone on think tank -tutkimuksen guruja. Vaikka ajatuspajat katsovat asioita ulkoapäin, on tärkeää, että niitä itseäänkin tarkastellaan ulkoapäin.
- Turunen, Jorma: Think tankit ja poliittiset säätiot Euroopassa. Esityksiä suomalaisista toteuttamismalleista. Oikeusministeriön julkaisuja 2005: 4. Pitkälti kirjallisuuskatsaus puolueita lähellä olevien think tankien olemukseen ja toimintaan. Kuten Kervisen raportti tämäkin on oikein hyvä tiivistetty katsaus.

Väliverronen, Esa: Kaikki tekstissä olevat Väliverrosen ajatukset löytyvät Suomen Akatemian Apropo-lehden numerosta 1/2007. Siitä eivät kuitenkaan löydy kaikki Väliverrosen ajatukset.

Jos haluaa kuvan koko ajatuspajamaailman kirjosta, kannattaa viettää päivä Googlessa. Tai kaksi. Viikkokaan ei menisi hukkaan. *"Kyllä aika piisaa, kun vain järki kestää"* (Kurikka).

Kotimaisia ajatuspajoja kannattaa vertailla jo niiden keskenään erilaisen lähestymiskulman vuoksi.

Vakiintuneet

www.eva.fi
www.upi-fiia.fi

Uudet

www.e2.fi
www.sorsaoundation.fi
www.demos.fi
www.vasemmistofoorumi.fi

Eikä pidä unohtaa ajatuspajanäkökulmien rahoittajiakaan. Sponsorien ymmärryksestä nauttivat myös Mozart ja Beethoven, joiden jälki näkyy edelleen.

www.kaks.fi
www.om.fi (kansalaisvaikuttamisen ohjelma)
www.vn.fi
www.sitra.fi (vanhempi tuotanto)

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas, Jorma Sipilä,
Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus (1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämälinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIikka PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ (1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kuntaan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISYHTEISKUNTA (1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula–Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA (1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään (2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIikka RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIIKKAA (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN? (2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO
Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)
- 60 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)

- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)
- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)
- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)



Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa: *Polemia-sarja*, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme *www.kaks.fi*.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Kasarmikatu 23 A 15 00130 Helsinki
Puhelin	(09) 6226 570
Telekopio	(09) 6226 5710
Asiamies	Antti Mykkänen, (09) 6226 5720
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, (09) 6226 5740
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, (09) 6226 5730

Tutustu kotisivuihimme (*www.kaks.fi*)!