

Ikuiset luottamushenkilöt – kehityksen jarru?

■ Kari Raivio

Tieteessä tapahtuu -lehdessä on syksyn mittaan keskusteltu siitä, onko tiedeinstituuttia ylläpitävän säätiön johdon säilyminen pitkään muuttumattomana johtanut tietynlaiseen sisäänlämpiävyyteen. Koska en tunne tarkemmin kyseistä instituuttia, en pysty arvioimaan, onko toimintaan kohdistettu kritiikki oikeutettua. Sen sijaan luottamushenkilöiden valinta ja heidän toimikausiensa pituus on yleinen periaatteellinen kysymys, jota on aiheellista pohtia. Se koskee yhtä lailla poliittisia luottamuselimiä kuin kansalaisyhteiskunnan monia organisaatioita.

Edustukselliset demokraatit testaavat säännöllisin väliajoin vaaleissa, jotka ehdolle asetuneista nauttivat kansan luottamusta. Lähes kaikissa länsimaissa sekä kansanedustajien että kunnanvaltuutettujen toimikauden pituus näyttää olevan keskimäärin neljä vuotta. Näiden politiikan pätkätyöläisten pestejä ei koskaan vakinaisteta, mutta toisaalta kausien lukumäärääkään ei rajoiteta. Poliittista mandaattia tavoitellaan avoimessa, joskus verisessäkin kilpailussa, jossa myös kulutetaan rahaa estottomaan itsensä kehuskeluun. Median välittämien mielikuvien merkitys on joissakin maissa, kuten Yhdysvalloissa, kasvanut niin suureksi, että suurimman vaalikassan haltija yleensä tulee valituksi, mutta ei suinkaan kansaa vaan rahakkaita sidosryhmiä edustamaan. Onneksi tällaista kehitystä on Suomessa pyritty suitsimaan, vaikka vaalirahoituksen ongelmat eivät ole meilläkään tuntemattomia. Vakiintuneissa oloissa poliittisten luottamuselinten kokoonpano muuttuu hitaasti. Jotkut onnistuvat luomaan vuosikymmeniä kestävänsä edustajanuran ilman minkäänlaista kokemusta varsinaisesta työelämästä. Joskus sentään koetaan iso jytky!

Tasavaltojen tavoitelluin luottamustehtävä on presidentin virka, vaikka sen merkitys puhtaasti vallankäytön näkökulmasta näyttää monissa maissa siirtyvän yksinvaltiudesta kohti PR-tekniikoita, mitä kaunistellen voidaan nimittää arvojohtajuudeksi. Presidentin toimikausi on useissa maissa, kuten Suomessa, pitempi kuin parlamentin, mutta kausien rajoittaminen perustuslailla korkeintaan kahteen on tavallista. Uudelleenvalintana näyttääkin useimmilla presidentin virkaan valituilla nousevan jo varhain tärkeimmäksi tavoitteeksi. Se on omiaan johtamaan viran hoitoa populistiseen tai ainakin poliittisia riskejä välttävään suuntaan, mikä on ristiriidassa oikean johtajuuden kanssa. Joissakin maissa, jotka vasta opettelevat demokratian pelisääntöjä, vahvat poliittiset pelurit eivät tyydy perustuslain pikkumaisiin säädöksiin, vaan ryhtyvät manipuloimaan niitä tehdäkseen jopa elinikäisen vallassa olonsa mahdolliseksi. Taitava henkilö voi onnistua tässä tavoitteessa myös ilman perustuslain muutosta, kuten Urho Kekkosen 25-vuotinen kausi presidenttinä osoitti. Elleivät lailliset keinot auta, aina voi turvautua armeijan tai turvallisuuspalvelun apuun ja riisua loputkin demokratian rippeet. On vaikea löytää esimerkkiä henkilöstä, jonka pitkäaikainen valtaan takertuminen olisi ollut kansakunnan menestyksen kannalta siunauksellista. Sen sijaan surullisia tarinoita diktatuureista, ja esimerkkejä yhteisen omaisuuden siirtymisestä yksityisille pankkatileille, on liiankin kanssa.

Määräajaksi valittuihin luottamushenkilöihin kuuluvat myös yliopistojen rehtorit, joiden kaudeksi uusi yliopistolaki, kuten myös edeltäjänsä, säätää viisi vuotta. Uudelleenvalintaa ei ole rajoitettu, mikä onkin johtanut siihen, että Suomen yliopistoissa sinnittelee useita yli 20 vuotta

palvelleita rehtoreita. Olisi aivan liian uhkarohkeaa ryhtyä arvioimaan, kuinka hyvin rehtorit ovat selvinneet vaativista tehtävistään. Yliopiston luotsaaminen ulkoisten ja sisäisten muutospaineiden vallitessa niin, että tutkimuksen ja opetuksen edellytyksiä pystytään kehittämään, ei ole rutiiniahallinnon pyörittämistä, vaan vaatii luovuutta ja innostusta. Jos rehtori ei kymmenessä vuodessa pysty toteuttamaan ideoitaan ja saavuttamaan tavoitteitaan, lisävuodet harvoin parantavat tilannetta. Muutamat loistavat poikkeukset onneksi vahvistavat tätä sääntöä. On mielenkiintoista nähdä, minkälaisia käytäntöjä yliopistot omaksuvat, kun rehtoreita ei enää valita vaaleilla, vaan heidät nimittää yliopiston hallitus.

Kansalaisyhteiskunnan kivijalka ovat ne sadat tieteiden, taiteiden, kulttuurin, liikunnan ja muiden aatteiden kentillä toimivat yhteisöt ja järjestöt, joiden johto on vapaaehtoisten toimijoiden varassa. Niiden säännöissä määritellyt luottamushenkilöiden valintaperusteet ovat varsin kirjavat. Yhdessä ääripäässä on jäsenäänestys, toisessa hallitus täydentää itse itseään ja valitsee puheenjohtajansa. Tähän viimeksi mainittuun ryhmään kuuluvat muun muassa säätiöt.

Luottamushenkilöiden valintaan on kaksi pääperustetta. Jotkut yhteisöt hakevat keulakuva, joka voi parantaa yhteisön julkisuuskuvaa ja edesauttaa toiminnan ja talouden pönkittämistä. Toinen rekrytointiperuste on yhteisön toiminnan kehittäminen ja uudistaminen, jolloin on syytä etsiä sen toimialuetta hyvin tuntevia ja dynaamiseksi tiedettyjä henkilöitä.

Keulakuviissa ei sinänsä ole mitään pahaa, mutta heidän säteilynsä ei aina riitä valaisemaan yhteisön polkua eteenpäin, vallankin jos sen halutaan johtavan uusille urille eikä vain toistavan vanhoja tuttuja rituaaleja. Perinneyhdistyksen johtaminen on eri juttu kuin kulttuuri-instituutin tai tieteellisen järjestön, joiden tulisi pysytellä kehityksen kyydissä, mieluiten eturintamassa.

Aktiivisuus ja idearikkaus ovat kullakin arvoisia ominaisuuksia minkä tahansa järjestön hallituksen jäsenelle, etenkin puheenjohtajalle. Ongelma on se, että ajan kuluessa paraskin vir-

talähde vähitellen hiipuu, puhti vähenee ja loppuu, kunnes toiminnan käyttövoimaksi jää vain rutiini, jota kauniisti voisi kutsua kokemukseksi, vähemmän kauniisti paikalleen jämähtämiseksi. Valitettavan usein viimeinen henkilö, joka tällaisen murheellisen kehityksen oivaltaa, on asianomainen itse. Kun hän ilmoittaa olevansa edelleen käytettävissä, kenttäväki ei joko hienotunteisuussyistä tai laiskuuttaan viitsi etsiä muita vaihtoehtoja.

Onneksi monet yhteisöt ovat löytäneet ongelmalle erinomaisen ratkaisun, joka on määräämättömyyden ratkaisu. Jos säännöissä todetaan hallituksen jäsenten toimikauden pituus ja jatkokausien määrää rajoitetaan, päästään hallitusti uudistamaan luottamuselinten kokoonpanoa. Jos vielä jäsenten erovuoroisuus on porrastettu, uudet jäsenet tuovat uusia ajatuksia ja dynamiikkaa, joita vanhojen jäsenten edustama organisaation muisti sopivasti ohjaa.

Omat kokemukseni ovat lähinnä säätiöiden sekä kotimaisten ja kansainvälisten tieteellisten yhdistysten hallitustehtävistä. Niitä onkin kertynyt niin runsaasti, että voisin hyvin lukea itseni hallitusammattilaisten joukkoon, tosin sillä erolla pörssi-yhtiöihin, että palkkioita ei juuri ole maksettu tai ne ovat olleet vähäisiä.

Säätiöt ovat hallinnollis-juridisesti oma tapaus, sillä niiden hallitukset valitsevat itse jäsenensä ja vastaavat toiminnan valvonnasta yhdessä tilintarkastajien kanssa. Vastuu on näin ollen suuri. Apurahasäätiöissä määräaikaisuus on nähdäkseni välttämätön, sillä vaikka käytettäisiin ulkopuolisia asiantuntijoita, hallitus kuitenkin linjaa jakopolitiikan, joka vaatii aika ajoin tarkistamista ja uutta ajattelua, kun tiede ja taide kehittyvät ja olosuhteet muuttuvat. Myös muuntotyypissä säätiöissä määräaikaisuus on hyvä ja turvallinen vaihtoehto.

Tiedeinstituuteista ainakin Suomen Japanin-instituutin säätiön säännöissä on määräaikaisuuspykälä, eikä sen hallituksessa enää istu yhtään niistä jäsenistä, jotka olivat perustamassa instituuttia vuonna 1998.

Tieteellisissä järjestöissä määräaikaaisuutta puoltaa myös tarve saada nuoria tutkijapolvia mukaan toimintaan ja sen ideointiin. Jos vanhat

professorit istuvat vuosikymmeniä paitsi oppituoillaan niin myös oman tieteenalansa yhdistyksen johtopaikoilla, nuoremmat turhautuvat ja siirtävät harrastuksensa hyödyllisemmiksi katsomilleen suunnille. Akateemisen urakehtyksen ongelmia ei pidä toistaa vapaassa kansalaistoiminnassa. Jos valinnat päätyvät aina samoihin henkilöihin, järjestöä voidaan epäillä jopa henkisen pääoman niukkuudesta. Tietty viisaus piilee vanhassa sanonnassa, että hautausmaat ovat täynnä korvaamattomia miehiä (ja miehistähän yleensä onkin kyse).

Mikä sitten olisi sopivan mittainen kausi toimia luottamushenkilönä järjestössä? Tästä ei liene empiiristä tutkimusta, mutta hyvinkin erilaisista ratkaisuista voi jokainen tehdä omat päätelmänsä. Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan hallituksen toimikausi on yksi vuosi,

jonka jälkeen taas uusi porukka on perehdytettävä aika monitahoiseen toimintaan. Tällainen kausi on mielestäni liian lyhyt. Suomen Kulttuurirahaston hallituksen jäsenet valitaan kolmeksi vuodeksi, ja uudelleentalinta on mahdollista kaksi kertaa, siis yhteensä yhdeksän vuotta. Tämä taas on turhankin pitkä kausi. Mielestäni kaksi kertaa kolme vuotta sopisi useimmissa tapauksissa periaatteeksi.

Kun valtio karsii tehtäviään ja rahoitustaan, erityyppisten vapaiden kansalaisjärjestöjen merkitys on kasvamassa. Niiden ei pidä antaa urautua, vaan on huolehdittava riittävästä vaihtuvuudesta vastuun kantajien joukossa.

Kirjoittaja on Helsingin yliopiston emerituskansleri.