

Kestävyysovajetta hallitun rakennemuutoksen pohjoisella ulottuvuudella

Voitto Ruohonen

Otsikko ei ole todellinen vaan ironinen, mutta se voisi olla mahdollinen. Se on esimerkki stiiknafaudioista, mahtisanoista (Pakkala 1895), joita käytetään johtajuuspuheessa. Jos kyseiset sanat kuuluu kansanedustajan, ministerin tai ylipäättään poliitikon suusta, ne eivät herätä edes ihmettelyä, koska tämänkaltaiset ilmaisut kuuluvat tavanomaiseen hallinnolliseen ja poliittiseen jargoniin.

Mahtisana antaa vaikutelman, että sen käyttäjä ymmärtää ja hallitsee tilanteet, vaikka käytännössä kyse on vain ja ainoastaan tavasta johdatella muut uskomaan siihen, että asiat ovat hallinnassa. Mahtisanassa on kyse todellisuuden tai jonkin sen osan nimeämisestä, määrittelystä ja määrittelyn avulla tapahtuvasta vallankäytöstä.

Tarkkaan ottaen otsikossa on sisään rakennettuna myös jyrkkä anomalia. Hallittu rakennemuutos oli käsite, jota Harri Holkerin hallitus käytti 1980-luvun lopulla ja pohjoista ulottuvuutta helli Paavo Lipponen pääministerikaudellaan.

Kestävyysovaje sen sijaan on tätä päivää: verbaalisella tasolla konstruoitu asiointi, jolla perustellaan hyvinvointivaltioon kohdistuvia leikkauksia. Syypäitä kestävyysvajeeseen ovat varsinkin ikääntyneet ihmiset, jotka neljä tai viisi vuosikymmentä työelämässä oltuaan pyrkivät eläkkeelle. Mantra, jota kestävyysvajeen hoitamiseksi hoetaan, kuuluu: eläkeikää on myöhennettävä. Vaikka olit jo kaikkesi antanut, vielä pitäisi muutama vuosi sinnitellä.

Sen sijaan syytä ei haeta prosessin alkupäästä: siitä, että nuorten työllistyminen on vaikeaa, toimeentulo on haettava useasta erillisestä pätäktyöstä, minimipalkkataso on niin alhainen,

että se ei mahdollista säällistä toimeentuloa, ja harmaa talous rehottaa. Lopputulos kaikesta tästä on, että eläkekassoihin ei kerry suorituksia, nuorilta siksi, että heidät on pakotettu alhaiseen palkkaan ja pätkätoihin, ja toisesta suunnasta siksi, että harmaan talouden yrittäjien ei ole tarkeitukseen hoitaa eläkevelvoitteita.

JOHTAJUUS TUTKIMUSKOHTENA

Johtajuuspuheen avaaminen on yksi perusteema Lasse Koskelan ja Pasi Lankisen (2010) *Johtajakirjassa*. Siinä analysoidaan johtajuudesta kaunokirjallisuudessa esitettyjä kuvauksia kaikkiaan kahdeksan suomalaisen romaanin avulla. Tarkastelu lähtee liikkeelle *Seitsemästä veljeksestä*, siitä, kuinka kurittomasta poikajoukosta kasvaa nykyistä puhepartta myötäillen huipputiimi. Veljeksillä on taustanaan voimakas yhdessä tekemisen kulttuuri ja he ovat tottuneet toimimaan keskenään lapsesta alkaen. Artikkelin kirjoittanut Pasi Lankinen osoittaa monin esimerkein, kuinka veljeksistä eri tilanteissa eri henkilöt nousevat johtavaan asemaan; heillä on voimakas tiimi-identiteetti, jonka avulla he pystyvät toimimaan lopulta järkevästi myös ristiriitatilanteissa. (Koskela & Lankinen 2010, 62.) Toisesta näkökulmasta katsottuna veljesten tarina on luonnollisesti myös kertomus heidän yhteiskunnallistumisestaan, heidän kasvustaan yhteiskunnan täysivaltaisiksi jäseniksi.

Aleksis Kivestä edetään *Johtajakirjassa* Teuvo Pakkalan mahtisanan välityksellä Eino Leinon (1914) ja Tommi Melenderin (2007) kuvauksiin pankkiherroista ja edelleen naisjohtajien identiteettipoliittikkaan, *Tuntemattoman sotilaan* ryhmädynamiikkaan, pohditaan, millä keinoin

Muumipappa johdattaa väkeään muutostilanteessa ja miten Eeva Joenpellon (1984) *Rikas ja kunniallinen* -romaanissa johtajuudesta tulee kohtalo. Teoksen grande finale on kuvaus kvartaalitalouden kasvottomasta julmuudesta, joka suistaa alleen niin johtajat kuin johdettavatkin.

Tarkastellut teokset ja kirjailijat ovat sekä kotimaisen kirjallisuuden klassikkoja (Leino, Pakkala, Linna, Joenpelto) että uudempia (Hyytiäinen, Paavilainen, Melender, Lampela). Teos päättyy konkreettiseen tekstiesimerkkiin, Pasi Lampelan novelliin *Huuto*, jossa tyhjästä menestyvän yrityksen luonut mies ja hyvä johtaja joutuu kvartaalitalouden uhrina luopumaan kaikesta.

Johtajakirjassa tarkastelun kohteeksi valittu kirjallisuus on kattava ja mukaan otetut teokset on hyvin perusteltu. Esimerkiksi Eino Leinon *Pankkiherroja* (julkaistu vuonna 1914) ja Elsa Soinin *Rouva johtajaa* (julkaistu vuonna 1932) voi lukea myös kuvauksena tästä ajasta, vaikka teokset sijoittuvatkin kauas menneisyyteen ja vaikka ne eivät liene monellekaan tämän päivän lukijalle tuttuja. Kyse on tietenkin siitä, että niissä käsitellään sellaisia yleisinhimillisiä teemoja kuten ahneutta ja nousukkuutta, jotka eivät vuosien saatossa himmene. Artikkelin kirjoittanut Pasi Lankinen huomauttaa oivaltavasti, että Leinon *Pankkiherroja*-teoksella ja vuonna 2007 ilmestyneellä Tommi Melenderin *Kunnian miehellä* on yllättävän vahvoja yhtymäkohtia, ja oikeastaan niitä erottavat toisistaan ainoastaan kerrontatapa ja kieli (Koskela & Lankinen 2010, 82).

Suomenruotsalainen kirjallisuus on valikoimasta jätetty pois. Jos se olisi mukana, oivallinen kohde tällaiseen teokseen olisi ollut Christer Kihlmanin *Gerd Bladhs undergång* (1987), joka on yhdeltä osaltaan viiltävä kuvaus kahden eri sukupolven johtajuuden, perinteisiin ja moraliin nojaavan patriarkaliskmin ja häikäilemättömän juppiuden törmäämisestä suomenruotsalaisen yläluokan kontekstissa. Toisaalta nousukkuuden ja juppiuden teemat tulevat *Johtajakirjassa* kyllä esille naisjohtajuutta käsittelevässä artikkelissa, kun teoksessa tarkastellaan Ulla-Maija Paavilaisen romaania *Sinulle luotu*. Sen päähenkilö ja minäkertoja Soile Lajunen on häikäilemätön kiipijä ja täydellinen kynnikko vertautuen hyvin Kihlmanin romaanin Ari Sarkamaan, joka suistaa Gerd Bladhin tuohon.

KAUNOKIRJALLISUUS TUTKIMUKSEN APUVÄLINEENÄ

Kaunokirjallisuus on omalla tavallaan merkittävä yhteiskunnallisten ilmiöiden kuvaaja. Sen yksi erityinen vahvuus on kyvyssä nähdä yhteiskunnallisten ilmiöiden kokemuksellisia, elämyksellisiä ja emotionaalisia aspekteja. Siksi kaunokirjallisuudessa esitetyt tulkintoja yhteiskunnasta on mielekästä tarkastella myös hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa, muistaen toki samalla, että niissä ei olla samalla tavalla tekemisissä kovien yhteiskunnallisten faktojen kanssa kuin konkreettisesti sosiaalitutkimuksessa. *Johtajakirjassa* huomautetaan tästä seikasta perustellusti:

”Kaunokirjallisessa teoksessa rakennetaan fiktiivistä maailmaa, jossa toimii elävän tuntuisia, oikeita ihmisiä suuresti muistuttavia fiktiivisiä henkilöitä. Inhimillistä toimintaa sepittäessään kaunokirjallinen teos tulee aina kuvanneeksi myös ihmissuhteita ja niihin liittyvää vallankäyttöä.” (Koskela & Lankinen 2010, 67.)

Koskela ja Lankinen toteavat, että kaunokirjallisen teoksen lukeminen on monipuolinen vuorovaikutusprosessi, joka on paljolti samanlainen kuin todellisen elämän vuorovaikutustilanteet. Kaunokirjallisuudessa esiintyviä johtamis- ja hallitsemiskuvauksia voidaan siten tarkastella analogisina todellisessa elämässä esiintyvien tilanteiden kanssa, ja romaaneissa esiintyviä tapoja ratkaista johtamiseen ja hallintoon liittyviä pulmia voidaan tiettyyn rajaan asti ajatella voitavan soveltaa oikeassakin elämässä.

Kaunokirjallisen teoksen perusominaisuuksiin kuuluu aukkoisuus, ja sen vuoksi lukija tekee lukemastaan päätelmiä ja odotuksia vähitellen. Osa päätelmistä ja odotuksista osoittautuu oikeiksi, osa taas raukeaa tyhjiin. Myös todellisen elämän vuorovaikutustilanteet ovat samanlaisia. Kohdatessamme muita ihmisiä kohtaamisiin liittyy odotuksia, ennakkoluuloja ja mahdollisuuksia – ja myös satunnaisuuksia ja arvaamattomuuksia. Yhteiskuntatutkimuksessa on 1990-luvulta lähtien puhuttu postmodernista tilanteesta, jonka luonteenomaisia piirteitä ovat esimerkiksi Zygmunt Baumanin (1996) mukaan erilaiset ambivalenssit, kontingenssit ja ylipää-

tään kompleksisuus. Siinä mielessä aukkoinen ja lukijan osallistumista vaativa kaunokirjallisuus voi hyvin toimia reaalielämän kuvaajana.

Johtajakirjan tekijät viittaavat vuorineuvos Tauno Matomäkeen, joka on kertonut löytäneensä *Seitsemän veljeksien* henkilögalleriasta suurin piirtein kaikki ne ihmistyypit, jotka tosielämässään tulevat vastaan. Hyvä johtaja ja kirjailija tekevät kumpikin havaintoja ihmisistä ja ympäristöstä ja käyttävät sitten näkemäänsä ja kokemaansa hyväksi omassa työssään. Heidän tulee osata kiteyttää asioita muiden ymmärrettäväksi, motivoida ihmiset kuuntelemaan heitä ja luovuttaa omasta persoonastaan jotain olennaista muitten henkiseksi ylösrakennukseksi kuten Koskela ja Lankinen (2010, 9) tiivistävät.

Olisiko siis hyvän kaunokirjallisuuden lukeminen hiukan yksinkertaisempi ja ymmärrettävämpi tapa selviytyä johtamisen karikoista kuin turvautuminen lukuisiin kursseihin ja yhä uusiin sanallisiin stiiknafulioihin, joita johtamisalan oppikirjallisuus pursuaa yli äyräidensä?

Kyllä on, jos luotetaan Koskelan ja Lankisen antamiin esimerkkeihin. Olisi mielenkiintoista ja peräti suotavaa, että hallinnon tutkijoiden keskuudessa viriäisi laajemmin keskustelua, missä johtamisen ydin lopulta on. Arkikokemuksen perusteella etenkin populaaria julkista keskustelua ovat usein hallinneet tutkijoiden sijasta pikemminkin monen sortin markkinamiehet sisäisen sankaruuden Sarasvuosta ja trendin aloittaneesta Esa Saarisesta alkaen.

KIRJALLISUUS ON LUONUT MYÖS MYYTEJÄ

Koskelan ja Lampelan lähtökohta on erityisen mielekäs sen vuoksi, että he ovat valinneet tarkasteluun hyvin erityyppisiä johtajuuskuvauksia. Se luonnollisesti tekee teoksesta jossain määrin hajanaisen, ja luultavasti esimerkiksi muutosjohtajuudesta löytyisi muitakin fiktiivisiä esimerkkejä kuin Muumipappa. Ehkä jakso on tarkoitettu hiukan keventämään muutoin hyvin painavaa ja vakavaa sisältöä, vaikka toki sivujuonteena artikkelissa esillä oleva kaaoksen tarkastelu sinänsä muumien toiminnassa oivalisesti havainnollistuu.

Ehdottomasti tärkein *Johtajakirjan* luku on *Tuntemattoman sotilaan* johtajatyypien tarkas-

telu, sillä tämä teos on enemmän kuin mikään muu romaani luonut stereotyyppistä ja samalla myyttistä kuvaa suomalaisesta johtajuudesta. Tässä myytissä perusskeemana on ollut Hyvä Koskela vs. Paha Lammio -ulottuvuus, ja johtamiskoulutuksessa se on ollut suorastaan kanonisoidussa asemassa. Kanonisoidusta lukutavasta johtuu, että teoksen erilaiset vivahteet ovat peittyneet sen alle ja tarkastelukulma romaaniin on muodostunut yksiulotteiseksi.

Artikkelin kirjoittanut Lasse Koskela osoittaa hyvin perustellusti, että *Tuntemattoman sotilaan* johtaja-asetelma ei ole yksinkertainen eikä mustavalkoinen ja että kanonisoitu lukutapa on syytä kyseenalaistaa. Hän epäilee, että Koskelalla olisi suunnattomia vaikeuksia selviytyä nykyisen liike-elämän johtajuudelle asettamista vaatimuksista, joita ovat jatkuva kouluttautuminen, dynaamisuus, sosiaalisuus, nopea päätöksenteko, aggressiivisuus, tuloshakuisuus ja häikäilemätön kyky myös irtisanoa ja lakkauttaa toimintoja:

” – Noin. Sinun tarttee nyt huolehtia semmonen asia. Tuotannollisten ja taloudellisten syiden vuoksi sinun työsuhteesi päättyy. Henkilökohtaiset tavarat vaan salkkuun työpisteestä ja avaimet kiinteistöpäällikölle. Koita pitää kiirrutta.’ Toisaalta hän ehkä myös rohkaisisi ja lohduttaisi vähän samaan tapaan kuin hän puhuttelee Hietasta tämän haavoittuttua. ’ – Ei se elämä yksin työn varassakaan ole. Minä tulen kyllä käymään.’ ” (Koskela & Lankinen 2010, 148.)

Sen sijaan Lammio todennäköisesti olisi kuin kotonaan ylempään johtoportaan strategisissa tehtävissä rakentelemassa uusia organisaatiomalleja, ja hänen suustaan tulisivat sujuvasti kvartaalit, klusterit, epäjatkuvuuskohdat, rajapinnat ja segmentit. Varsinaisen likaisen työn hän jättäisi alemman tason johtajille.

”Oikein tiukassa paikassa, kun talousasiat olisivat tulleet sössityksi tavallistakin perusteellisemmin ja likviditeettikriisi kolkkuttelisi ovella, Lammio luultavasti myös osaisi huutaa valtiovallan tukea Suomen yritysälämälle ja eritoten omalle konsernilleen, jonka varassa isänmaamme kansainvälinen kilpailukyky ja sen myötä myös koko tulevaisuus mitä ilmeisimmin on.” (Koskela & Lankinen 2010, 159.)

Artikkeli tuo esille ainakin kolme yllättävää havaintoa. Ensinnäkin *Tuntemattoman sotilaan* tarkka lähiluku paljastaa, että edestäpäin johtaminen, mitä suomalaisessa kulttuurissa on korostettu ja arvostettu, onkin peräti tuhoisaa: sen seurauksena kuolevat kukin vuorollaan Kaarna, Sarastie, Koskela ja Kariluoto, kaikki romaanissa hyväksi luonnehditut upseerit, ja myös aliupseereista Lahtinen, Lehto ja Hietanen, hekin jokainen etulinjassa.

Toinen artikkelin olennainen havainto on, että jokaista *Tuntemattoman sotilaan* romaanihenkilöä voidaan tarkastella johtajuuden näkökulmasta, miettien millainen johtaja juuri hän saattaisi olla. Ei olisi esimerkiksi Rokasta johtajaksi, sillä

”Häntä olisi tavattoman vaikea sitouttaa muihin tavoitteisiin kuin oman etunsa ajamiseen, ja niissäkin hän saattaisi tyytyä vähään, kunhan saisi tanssia vaimonsa kanssa Säkkijärven polkkaa. Johtamisen teoriasta hän ei olisi kiinnostunut. Hänelle olisi siis turha opettaa tieteellisen johtamisen periaatteita, ihmissuhdekoulukunnan oppeja tai syväjohtamisen periaatteita. Hänellä on oma näkemyksensä, eikä muita tarvita: ’— Silviisii se on.’ Rokasta tuskinkaan olisi hyväksi oppilaaksi johtamiskurssin psykodraamaharjoituksissa. Ne olisivat hänen mielestään pelkkää lapsellista pelleilyä, eikä hän sellaiseen rupeaisi.” (Koskela & Lankinen 2010, 169.)

Kolmas yllättävä, mutta ei niinkään huono ajatus on, että nykyiseen postmoderniin maailmaan sujuvasti asettuva johtaja löytyisi todennäköisimmin sotamies Rahikaisesta, miehestä, jolla teoksen kertojan mukaan olivat loputtomasti tyhjää mälväävät leuat, ja josta Hietanen mainitsi, että hän on niin kiero, ettei luotikaan satu.

”Tämä lunki ja pinnari, jolla on luonnostaan loputtomasti tyhjää jauhavat leuat, olisi sopiva mies lähetettäväksi kansainvälisen liike-elämän neuvotteluihin tai edistämään Suomen etuja Euroopan unionin parlamentissa. Tuota pikaa hän tekisi monta ’erlaista vaihtoo’ ja toisi hyvän saaliin kotiin. Sopii tietysti toivoa, että Rahikainen jakaisi saaliinsa edes oman joukkueen kesken.” (Koskela & Lampinen 2010, 177.)

MITÄ JOHTAJAKIRJA OPETTAA?

Johtajakirjan yksi hieno opetus on ennen kaikkea sen tavassa purkaa itsestäänselvyksiä kuten juuri edellä lyhyesti tarkasteltu *Tuntemattoman sotilaan* käsittely osoittaa. Linnan teokselle on ollut olemassa kiteytynyt ja varsin yksiviivainen lukutapa ja tulkinta, joka etenkin kouliintumattoman lukijan on johdattanut näkemään teoksen turhan yksiuolotteisella tavalla, ja niinpä teokseen ja varsinkin sen henkilöhahmoihin sisältyvä vivahteikkuus ja moniuolotteisuus ovat jääneet varjoon.

Samalla tavalla hallinnolliseen puheeseen ja käytäntöihin sisältyy itsestäänselvyksiä, joita olisi hyvä purkaa. Tiedyt käytänteet kuten New Public Management – vain yhden esimerkin mainitakseni – nousivat 1990-luvun laman jälkeen voimakkaasti esille ja johtivat markkinaehtoistumiseen, privatisointiin ja liikkeenjohdollisten toimintamallien tunkeutumiseen myös sellaisille hyvinvointivaltion sektoreille, joihin ne näyttävät kuitenkin erittäin kyseenalaisesti soveltuvan. Niitä on käytännön elämässä otettu *Tuntemattoman sotilaan* yksiuolotteisen lukutavan tavoin vastaan ilman riittävää problematisoimista. Esimerkiksi tästä sopii yliopistomaailma, jossa vapaan tieteenharjoittamisen ja tutkimuksen oheistoiminnoiksi ovat tulleet projektit, yhä uudet ja uudet rahoitushakemukset sekä tutkimukselta ja opetukselta yhä enemmän aikaa vievä hallinnollinen puuhastelu.

Aloitin tarkoituksella ajankohtaisimmasta stiiknafuuliasta, kestävyysvajeesta, sillä olisi korkea aika purkaa se osiinsa ja selvittää, mitä sillä lopulta tarkoitetaan, millaisiin oletuksiin taloudesta, yhteiskunnasta ja kulttuurista se perustuu, millaiset ideologiset sitoumukset siihen liittyvät ja ennen kaikkea: mihin sitä viljelemällä lopulta halutaan suomalaista yhteiskuntaa ohjata.

Toinen *Johtajakirjan* hieno opetus on, että johtajuus ei pelkisty kursseilla ja iskulauseissa viljeltyihin trivialiteetteihin, jotka kaiken lisäksi vaihtuvat miltei yhtä nopeasti kuin suhdanteet kvartaaleissa. Toki niilläkin voi olla oma arvonsa, mutta johtajuutta voidaan ja pitää palauttaa myös normaaleihin sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin, joita on kuvattu niin sosiaalipsykologiassa, sosiologiassa kuin kaunokirjallisuudessaakin – ja viimeksi mainitussa usein väkivimmin, kokemuksellisemmin ja elämyksellisemmin kuin missään muualla.

Johtajuudesta kaunokirjallisuudessa annettua kuvaa ei ole kirjallisuudentutkimuksenkaan puolella merkittävästi tutkittu, vaikka johtaja-aiheista kirjallisuutta on julkaistu runsaasti. Hallinnon tutkimuksessa lähestymistapa on vielä uudempi ja tuorempi. Aiemmin hallinnon tutkimuksessa ovat kaunokirjallisuuden, erityisesti rikoskirjallisuuden, välityksellä tarkastelleet poliisin ja oikeuslaitoksen toimintaa Markku Temmes ja tämän artikkelin kirjoittaja. Kaunokirjallisuuden käyttöä olemme argumentoineet väitteellä, että yhteiskuntatutkimuksen näkökulmasta on perusteltua ajatella fiktiivisen kirjallisuuden sisältävän sellaisia arvokkaita, todellisuutta koskevia kuvauksia ja tulkintoja, joita ehkä muutoin ei olisi lainkaan tavoitettu tai jotka muuten eivät olisi tulleet laajemmalti tunnetuiksi (Ruohonen & Temmes 2007, 63–64; ks. lisäksi Temmes 2005a, 2005b, 2010).

Kolmas *Johtajakirjan* kiintoisa, ehdottomasti eniten keskustelua vaativa argumentti ja samalla konkreettisin esimerkki fiktiivisten johtajaku-

vausten relevanssista tutkimuksen näkökulmasta löytyy Pasi Lankisen kirjoittamasta *Pankkiherroja* tarkastelevasta luvusta. Johtamista käsittelevä tietokirjallisuus korostaa ihanteiden merkitystä ja arvojen tärkeyttä työyhteisöjen johtamisessa, omalle työlleen omistautumista ja suuria unelmia, ja johtaminen saattaa kuulostaa jopa yli-inhimilliseltä toiminnalta, hän toteaa viitaten useaan johtamistaidon oppikirjaan. Kaunokirjalliset esimerkit sen sijaan kuvaavat ihanteiden romahtamista, liike-elämässä toimivien ihmisten kyynisyyttä ja elämäntapaa, jossa on normaalia vetää välistä, huiputtaa kilpailijoita ja epämurkavia alaisia. Hän kysyy aiheellisesti, näkeekö tietokirjallisuus johtamisen arvomaailman peräti romanttisessa, mutta kaunokirjallisuus sen sijaan inhan realistisessa valossa. (Koskela & Lampinen 2010, 84–87.) Siinä on johtamisen tutkijalle mietittävää: onko ihanteiden ja todellisuuden välissä halkeama, johon saa otteen paremmin kaunokirjallisuuden kuin johtajuutta käsittelevien tietokirjojen välityksellä?

LÄHTEET

- Bauman, Zygmunt (1996). *Postmodernin lumo*. Toim. Pirkkoliisa Ahponen ja Timo Cantell, suom. Jyrki Vainonen. Vastapaino: Tampere.
- Koskela, Lasse & Lankinen, Pasi (2010). *Johtajakirja. Suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajia*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1288, Tieto. Keuruu: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Pakkala, Teuvo (1895). Mahtisana. Teoksessa Teuvo Pakkala: *Lapsia. Kokoelma novelleja lasten parista*. Helsinki: Otava.
- Ruohonen, Voitto & Temmes, Markku (2007). Poliisin yhteiskuntavastuu – pohdiskelua organisaatiotutkimuksen ja Matti Yrjänä Joensuun romaanien pohjalta. *Hallinnon Tutkimus*, 26(3), 62–82.
- Temmes, Markku (2005a). Pohjoismaiset dekkarit poliisilaitosten todellisuuden kuvaajina. *Hallinnon Tutkimus*, 24(3), 46–66.
- Temmes, Markku (2005b). Moskovalainen poliisilaitos Alexandra Marininan dekkareissa. *Hallinnon Tutkimus*, 24(4), 35–57.
- Temmes, Markku (2010). Rikoksen muuttuva ympäristö: Matti Yrjänä Joensuun ja Leena Lehtolaisen havainnot yhteiskunnan muutoksesta ja tulevista uhista. *Hallinnon Tutkimus*, 29(1), 69–83.