

Keinosen uran tarkastelu johtamisen näkökulmasta

Sota-aika

Sodassa Keinonen oli karismaattinen, kunnioitettu ja alaisistaan huolehtiva johtaja. Esimiehiltä hän sai pelkää kiitosta ja kunniamerkkejä, muun muassa Mannerheim-ristin ja Saksan Rautaristin.

Alaisten suhtautumista kuvannevat seuraavat.

14.11.1995 oli puhelinvastaajassamme seuraava viesti: *”Täällä Orvo Mikkilä Rovaniemeltä. Minä olin Keinosen joukossa, oli pitkäaikainen monen vuoden yhdessäolo kun lähdettiin Uimaharjusta ja mentiin sinne Goran kylään. (seuraava painokkaasti) **Parempaa upseeria ei ollu. Tämä terveisinä Teille**”.*

Selvisi, että Orvo Mikkilä oli sotamies ja palveli jatkosodan hyökkäysvaiheessa Keinosen komppaniassa.

Vuosien 1941-42 taistelulähetti Yrjö Peltonen toteaa muistelmissaan ”Syvärin saloilta”(1996): *”Keinonen oli paras johtaja, jonka koko sodan aikana tapasin. Järki hänellä leikkasi, eikä hän hermostunut pahimmankaan tilanteen aikana.”*

Vuoden 1944 taistelujen taistelulähetti Vilho Holopaisen haastattelu vuonna 1984 Varkauden paikallislehdessä:

”Johtamistaidossa Keinonen oli lyömätön, kiistatta. –Yrjöllä oli kertakaikkiaan loistava psykologinen silmä, kyky käsitellä miehiä. Vaikka etemme sattui monta tiukkaa paikkaa, niin koskaan tilanne ei mennyt niin tiukaksi, etteikö hän olisi porukkaansa hallinnut ja saanut sen tekemään, sitä mitä halusi. – Eikä tilanne mennyt koskaan niin tiukaksi, että Yrjö olisi jotenkin hätäntynyt tai joutunut vähäiseenkin paniikkiin tai, että hän olisi edes kironnut.

Hän oli toimissaan ja otteissaan ehdottoman päättäväinen ja määrätietoinen mies ja teki monta kertaa sellaisia ratkaisuja, että ne olisivat monelta ukolta jääneet tekemättä. Ja mikä vielä ilmiömäisintä, hän kykeni tekemään ratkaisunsa erittäin nopeasti, turhia jahkaamatta...”

Sotakorkeakoulu 1950-1953

Keinonen oli ensimmäinen jalkaväkiupseeri joka suoritti sekä yleisen että teknillisen linjan ja menestyi hyvin. Hän oli yleisellä linjalla kärjen tuntumassa ja teknillisen linjan priimus ja hänen diplomityönsä ydintaisteluvälineistä palkittiin oppilaskunnan stipendillä.

Sotakorkeakoulussa Keinosta oli simputettu ylimääräisillä töillä.

Ote Huipulla-kirjasta:

”Opiskelu sujui lähes suunnitelmien mukaan, joskin matkan varrella ilmeni ja tielleni asetettiin yllättäviä vastuksia. Muun muassa eräät opettajat teettivät minulla yliopisto-opintoihin vedoten kohtuuttomasti ylitöitä omia tutkimuksia edistääkseen. Kahden vuoden aikana minun oli kirjoitettava eräänlainen oppikirja aiheesta nomogrammit yleisesikuntapalvelussa. Se oli kuin kiviriippa kaulassani. Tehtävän antajan täytyi olla sadisti tai järjiltään. Kirja kyllä valmistui määräaikaana.

Niin ikään sain ilmatorjuntatykistön ampumaopin ylimääräisen kenttätyön silloin kun muut oppilaat lähtivät lyhyelle kesälomalle. Tuntui kuin tämä kaikki ylityö olisi ollut rangaistus siitä, että Suomen armeijan ensimmäisenä jalkaväkiupseerina olin rohjennut tulla oppilaaksi sotatekniselle osastolle.

Siellä jouduin muuten astumaan useita kertoja pahasti esimiesten varpaille näiden tehdessä vaikeissa matemaattisissa ongelmissa virheitä ampuma- ja aseoppia opettaessaan. Havaittuani virheet taululla tulín puuttuneeksi niihin koko luokan läsnäollessa ajatellen vain itse asiaa, enkä henkilökohtaisia kunniaksymyksiä. Niinpä jo pääsytkinnon virheellisesti arvostellun

matematiikan kokeeni arvosanan olin nostattanut kahdeksikosta kymppiin. Myöhemmin kurssin jälkeen ampumatekniikan opettaja sanoikin minulle:

”Sotakorkeakoulun oppilaana loukkasitte minua verisesti luokan edessä.”

Keinonen on tässä itse kuvannut, miten syntyivät sotakorkeakoulun aikaiset välirikot. Osalla opettajana toimineista upseereista ei ollut kykyä asialliseen suhtautumiseen virheidensä käsittelyssä, vaan vastakkainasettelutilanteissa he ottivat asian kunniakysymyksenä.

Eversti Pernaa arvioi, että *”Keinosen hiillostus, eristäminen ja kampittaminen alkoivat heti Sotakorkeakoulun jälkeen, kun hänen vahvat valttinsa urakilpailussa olivat tulleet näkyviin”*. (Yrjö Keinonen – suomalainen sotilas s. 51)

Milloin kuvatonlaisia erimielisyyksiä ei esiintynyt, ei Keinosen ja työtovereiden välillä syntynyt ongelmia.

Pääesikunnan jalkaväkitoimisto ja panssarivaunutoimisto

Pääesikunnan jalkaväkitoimistossa vuosina 1953 – 1955 Keinonen oli toimistoupseeri eli **työryhmän jäsen** ja panssarivaunutoimistossa 1957 – 1958 **esimiesasemassa**. Kummassakin tuli sekä esimiehiltä että alaisilta ja työtovereilta pelkkää kiitosta. Näkemyseroista ei tullut arvovaltakysymyksiä, vaan ne ratkaistiin keskustellen asiapohjalta. Jalkaväkitoimiston arvostelussa jopa erikseen mainitaan:

”Sotakorkeakoulun lausuntoon en omasta puolestani voi missään tapauksessa yhtyä. Pidän sitä erheellisenä. Niitä kielteisiä ominaisuuksia, joista SKK:n lausunnossa mainitaan, ei ainakaan sinä aikana, jonka evl. Keinonen on ollut alaisenani, ole esiintynyt”. evl. Karttunen; yhdyn: kenr. S. Simelius. Lue lisää [”Esimiesten arvostelut”](#).

Uudenmaan rakuunapataljoona ja Porin prikaati

Joukko-osastojen komentajana, rakuunapataljoonassa 1958-1960 ja Porin prikaatissa 1960-1963 Keinonen sai alaisensa upseerit ja aliupseerit työskentelemään innostuneesti ja tehokkaasti sekä siirtämään saman innostuksen koulutettaviin varusmiehiin niin hyvin, että nämä joukko-osastot nousivat Keinosen johtamina puolustusvoimien huippuyksiköiksi.

Porin prikaatissa palvelut evl. Toivo Lehmusvirta kertoi meille: *”Se oli meidän aktiivisuuttamme. Eversti Keinonen teki valtavasti työtä. Hän oli rehti, osasi kiittää, vaati, mutta myös palkitsi ja antoi lomiam. Koko prikaati oli sataprosenttisesti hänen takanaan, olihan ylpeyden aihe olla kaikilla alueilla maan paras joukko-osasto”*.

Sitouttamisen puutetta ei ollut. Keinosen menestys alkoi kyllä herättää kateutta muiden joukko-osastojen komentajissa.

Puolustusvoimien komentaja

Komentajanimityksessä presidentti ohitti kenraaliluutnantit ja näin hän julkisesti toi esille millaiseksi hän tuon joukon arvioi, kun uusi komentajakin piti etsiä kenraalimajurien joukosta. Tämä tietenkin loukkasi ohitettua kenraalikuntaa, jonka sydämistyminen oli inhimillistä ja väistämätöntä. Keinonen näki asian realistisesti todetessaan meille nimityksen jälkeen: *”Tätä ne eivät ikinä tule antamaan minulle anteeksi”*.

Kun nimitystä ei hyväksytty osa pääesikunnan upseereista meni *”italialaiseen lakkoon”* ja vaikeutti komentajan toimintaa ja alkoi savustaa Keinosta ulos muun muassa häikäilemättömän mustamaalauksen avulla.

Vahvana ja velvollisuudentuntoisena esimiehenä Keinonen lähti vauhdilla toteuttamaan välttämättömiksi katsomiaan uudistuksia ja tarvittaessa käytti komentajalle kuuluvaa päätösvaltaa ja ohitti jarrumiehet asioiden valmistelussa. Toisille tämä kelpasi, toiset suuttuivat.

Päätäväinen ja tuloksiin pyrkivä johtaja valitsee kulloisessakin tilanteessa sellaisen johtamistyylin, jolla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Keinonen oli menestyvä johtaja, joka

puolustusvoimain komentajana sai lyhyessä ajassa paljon aikaan. Lue lisää. [Uudistukset](#), jonka yhteydessä on myös Keinosen seuraajan puolustusvoimain komentajan kenraali Leinosen arviointi Keinosen uudistuksista ja niiden merkityksestä puolustusvoimille.

Keinonen ei komentajana muuttunut, mutta vihamielisessä ympäristössä toimiminen aiheutti vastareaktion sen, että hän joutui muuttamaan johtamistyyliään saadakseen asiat eteenpäin, ja tilanne pääesikunnassa kärjistyi entisestään ja johti eristämisen ja eristymisen noidankehään.

Entä Keinosen **johtamistapa Rintamamiesveteraaniliiton puheenjohtajana**. Liiton hallituksen jäsen Aleksi Karpansalo on meille todennut helmikuussa 2003, että puheenjohtajana Keinonen kokouksissa kuunteli, antoi hallituksen jäsenten esittää vapaasti mielipiteensä ja teki sitten yhteenvedon keskustelusta ja tiedusteli oliko hän yhteenvedossaan ymmärtänyt asiat oikein. Tämän jälkeen tehtiin päätös.

Keinosen kuunteleva, päättäväinen ja tuloksia tuottava johtamistapa tyydytti liittoa ja hänet valittiinkin toistamiseen Rintamamiesveteraaniliiton puheenjohtajaksi.

Edellä oleva koko sotilasuran tarkastelu osoittaa, että komentaja-aikana ympäristön kielteinen asenne ja asiallisesti perusteeton vastustus aiheuttivat muutoksia tuloshakuisen ja päämäärätietoisin Keinosen johtamistavassa.