

Heli Kokkinen

Oppimista, kehittämistä, vaikuttamista - Ulla Nygrénin uramatka

Turun yliopiston kirjastossa on päättymässä yksi aikakausi. Kirjastonjohtaja Ulla Nygrén on jäänyt eläkkeelle 1.3.2024 toimittuaan kirjastonjohtajana lähes 24 vuoden ajan, ensin Turun kauppakorkeakoulussa ja vuodesta 2010 Turun yliopistossa. Kirjastoura on kestänyt tätäkin kauemmin.

”40 vuoden aikana olen saanut kierrettyä Turun yliopistonmäen”, totesi Ulla hymyssä suin läksiäisjuhlassa pitämässään puheessa. Matka on kuitenkin ollut kokoaan suurempi.

Turusta piti tulla Ullalle vain läpikulkupaikka. Opintonsa hän oli aloittanut Helsingin yliopistossa, mutta opiskelupaikka vaihtui Turkuun, josta löytyi myös Åbo Akademiassa opiskellut puoliso. Väliaikaiseksi tarkoitettu opiskelukaupungista tuli kotikaupunki.

Turun yliopistossa suoritettuun tutkintoon sisältyi muun muassa englantilainen filologia, suomen kieli ja kotimainen kirjallisuus. Luontevana vaihtoehtona mielessä oli opettajan tai kääntäjän ammatti.

”Ensimmäisten eläkepäivieni siivousinnossa löysin vintiltä lapsuuden päiväkirjasta merkinnän, jossa harmittelin, että kotikaupungin kirjaston lastenosastolla kerralla lainattavien kirjojen määrä oli rajoitettu. Päiväkir-

jalle vakuutin, että jos minä olisin kirjastossa töissä, muuttaisin heti noin typerän säännön”, Ulla kertoo. Kirjastoalalle Ulla sanookin oikeastaan päätyneensä ajopuuteorian seurauksena.

Kirjastoalan aineopinnot Åbo Akademiasta

Kiinnostus kirjastosta työympäristönä kasvoi yliopisto-opintojen myötä, kun kirjallisia töitä varten piti etsiä lähdekirjallisuutta. Åbo Akademiassa oli perustettu uusi oppiaine, biblioteksvetenskap och informatik. Siinä suoritettujen aineopinnot antoivat tuohon aikaan pätevyyden kirjastonhoitajan tehtäviin ja Ulla päätti eräänlaisena B-suunnitelmana opiskella ne takataskuun.

Kiinnostus työhön tieteellisessä kirjastossa heräsi, kun opettajakunnassa oli sekä Åbo Akademin että Turun yliopiston kirjastossa työskennelleitä. Lopullisesti valinnan ratkaisi sattuma, kun kesätyönhakijalle tarjottiin Turun kaupungin-

kirjastosta vain osapäiväistä, mutta yliopiston kirjastosta kokopäiväistä kesäsjaisuutta.

Ullan kirjastoura alkoi yliopiston silloisen pääkirjaston maanlaisessa varastossa, jossa hän kesätyönään järjesti vapaakappalekokoelman komiteamietintöjä. Asiakaspalvelu kiinnosti kirjastotöistä eniten ja pian Ulla pääsi tekemään opintojen ohella sijaisuuksia pääkirjaston asiakaspalveluun ja muihinkin tehtäviin. Mielessä alkoi pyöriä ajatus, että takataskuun voisikin siirtää sen opettajan ammatin.

Amanuenssista informaatikoksi

Ensimmäinen vakituinen virka ei kuitenkaan tullut kirjastosta vaan Turun yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnasta, jonne haettiin amanuenssia hoitamaan tiedekunnan omia oppiainekirjastoja. ”Olin haastattelussa viimeisilläni raskaana ja poika potki vatsassani niin, että pöytä tärisi. Kohteliaat haastattelijat katselivat pitkin seinää ja olin varma, että tähän paikkaan ei ainakaan minua valita”, Ulla muistelee. ”Tuleva esimies, tiedekunnan tuolloinen dekaani, valtiosääntöoikeuden professori Antero Jyränki kuitenkin totesi, että kyllä he ovat valmiit odottamaan perhevapaiden yli.”

Viran nimike muutettiin joidenkin vuosien kuluttua informaatikoksi. Tiedonhaku tietokannoista alkoi yleistyä myös oikeustieteessä ja Ullan työtehtävät laajenivat tutkijoille teh-

täviin tiedonhakuihin ja oikeudellisen tiedonhallinnan opettamiseen tiedekunnan perustutkinto-opiskelijoille. Suomen liittyttyä Euroopan unioniin Ulla ryhtyi antamaan opetusta myös EU-tietokannoista ja EU-oikeudellisista tiedonlähteistä. Näitä kursseja sisällytettiin myös tiedekunnan asianajajille, kuntalakimiehille ja tuomarikunnalle tarjoamaan täydennyskoulutukseen.

Ammatillista opiskelua työn ohessa

Työyhteisö ei noina vuosina ollut kirjastossa vaan tiedekunnassa, jonka ilmapiiiri oli innostava ja kannustava. ”Työ tiedekunnassa avasi silmäni sille, miten tärkeää kirjastolle on ymmärrys siitä, miten yliopistossa opetetaan ja tehdään tutkimusta. Ja miten tärkeää palvelujen kehittämisessä on kirjaston ja tiedeyhteisön välinen vuorovaikutus.” Uusi dekaani, siviilioikeuden professori Ari Saarnilehto kannusti ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tiedekunnassa työskennellessään Ulla suoritti työn ohessa muun muassa Teknillisen korkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen järjestämän Tietopalvelun ja tietoresurssien hallinnan koulutuksen eli info-kurssin, joka toi pätevyuden informaatikon tehtäviin myös yrityksissä sekä Tampereen yliopiston Tietoverkkoasiantuntija-koulutuksen.

Vaikka suunnitelmat opettajan amatista jäivät, opettamista on usein sisältynyt Ullan työtehtäviin. Opetta-

misesta tuli hetkeksi jopa päätoiminen tehtävä, kun Ulla siirtyi vuodeksi Åbo Akademin puolelle hoitamaan lehtorin sijaisuutta entiseen oppiaineeseensa, jonka nimi oli muuttunut muotoon informationsförvaltning. ”Meillä oli aika kiireinen vuosi, oppiaine oli pieni ja töitä paljon. Ilmapiiri oli aivan ainutlaatuisen hyvä. Sitä avuliaisuutta, lojaalisuutta ja ystävällisyyttä, millä kollegat oppiaineessa tukivat ja auttoivat toisiaan omien kiireidensä keskellä, en unohda koskaan”.

Johtajan saappaisiin

Akademin pestille olisi tullut jatkoa, mutta matka yliopistonmäen ympäri vei seuraavaan etappiin, kun Ulla valittiin kirjasto-tietopalvelun johtajaksi Turun kauppa-

korkeakouluun. Siitä käynnistyi lähes neljännesvuosisadan kestänyt työrupeama kirjaston johtajana. Ulla sanoo, että kauppakorkeakoulusta tuli hänelle todellinen johtamisen korkeakoulu.

Rehtori Tapio Reponen piti tärkeänä, että yksiköiden johtajilla oli vastuualueensa substanssiosaamisen ohella vankka johtamiskoulutuksessa hankittu johtamisosaaminen. Kauppakorkean vuosina Ulla sai mahdollisuuden osallistua monenlaisiin johtamiskoulutuksiin kotimaassa ja muualla Euroopassa. Hän suoritti kauppakorkeakoulun yleisliikkeenjohdollisen johtamiskoulutusohjelman eli Jokon ja Executive Leadership -ohjelman Management Center Europassa Brysselissä. Joko-lopputyönsä hän teki laadun kehittämisestä johtamisen vä-



EBSLG:n annual general meeting
 Barcelonassa. Kuvassa Thorsten Meyer, Mary
 Betts-Gray, Ulla Nygrén ja André Lohisse.

lineenä yliopistokirjastossa. ”Minulla oli myös mahdollisuus osallistua lyhyeen räätälöityyn koulukseen Lausannessä IMD:ssä, joka on usein rankattu Business Schoolien parhaimmiston maailmassa. Koulutus on antanut monipuolisesti valmiuksia talous- henkilö- ja muutosjohtamiseen.”

Aika kaupparikkeassa opetti, että johtaminen on työtä, jossa johtamisteoreettinen osaaminen on suureksi hyödyksi. ”Johtaminen on myös ammatti, jossa on enemmän yhdistäviä tekijöitä kuin eroja, johditpa sitten kirjastoa, lääkäriasemaa tai Muumimaailmaa”, Ulla toteaa viitaten Joko-koulutuksen aikana muodostuneeseen johtajaverkostoon. Sieltä löytyi myös täysin toisella alalla johtajana toiminut vertaismentori, jonka kanssa on vuosien varrella voinut tuuletella johtamisen haasteita ja onnistumisia. Ullan mielestä jokaisella johtamistai esihenkilötehtävissä toimivalla olisi hyvä olla tällainen sparrauskumppani.

Paluu alkupisteeseen

Ullan kierros yliopistonmäen ympäri päättyi, kun hänet Turun kaupparikkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistyttyä vuonna 2010 valittiin johtamaan koko yliopiston kirjastoa. ”Ympyrä sulkeutui. Palasin sinne mistä aloitin”, Ulla nauraa. Neljäntoista vuoden ajan kestänyttä johtajakauttaan Turun yliopistossa hän kuvaa muutosjohtamisen jatko-opinnoiksi, sillä kirjasto on saanut runsaan

vuosikymmenen aikana toteuttaa monia laajoja muutoshankkeita. Hankkeet ovat koskeneet niin tiloja, taloutta, osaamistarpeita kuin järjestelmiäkin.

Toimintarakennetta on uudistettu muutamia kertoja. ”On ollut suunnattoman mielenkiintoista saada olla mukana kehittämässä toimintaa yhdessä maan suurimmista yliopistokirjastoista, joka tänä päivänä palvelee jo kahdeksaa tiedekuntaa, neljää erillislaitosta, tutkijayhteisöjä, yli 22 000 opiskelijaa sekä yliopiston johtoa ja hallintoa ja ulkopuolisia asiakkaita.”

Vanhoissa päiväkirjoissa Ulla ei unelmoinut kirjastourasta, mutta toive muuttaa kirjaston lainauskäytänteitä saattaa kertoa orastavasta halusta vaikuttaa. Uralle on osunut monia kiinnostavia kansallisia ja kansainvälisiä luottamustehtäviä, jotka ovat olleet näköalapaikkoja tieteellisten kirjastojen ja niiden toimintaympäristön kehitykseen. Näitä ovat olleet muun muassa Suomen yliopistokirjastojen verkoston FUNin puheenjohtajuus ja varapuheenjohtajuus, Varastokirjaston johtokunnan puheenjohtajuus, Kansalliskirjaston johtokunnan varapuheenjohtajuus, toimiminen yliopistokirjastojen edustajana FinELibin ohjauks- ja strategiaryhmissä ja jäsenyydet Helsingin yliopiston ja Karolinska Institutetin kirjaston johtokunnissa. LIBERissä Ulla toimi joitakin vuosia Research and

Jokaisella johtamistai esihenkilötehtävissä toimivalla olisi hyvä olla sparrauskumppani.

Education -työryhmän puheenjohtajana. Jäsenyys EBSLG:ssä (European Business School Librarians' Group) jatkui lähes parikymmentä vuotta. Nämä tehtävät ovat vieneet aikaa, mutta myös antaneet paljon.

Johtajuudesta keskustellessamme Ulla sanoo, että johtajaksi siirtyminen merkitsee tietyissä kirjastoalan tehtävissä saavutetusta asiantuntijuudesta luopumista. Se ei ollut aluksi ihan helppoa, mutta prosessia tuki oppi ja ymmärrys, että kirjastonjohtajankin on oltava ennen kaikkea johtamisen asiantuntija. Kirjastoalaa ja sen kehitystä on kuitenkin seurattava tarkasti, samoin akateemista toimintaympäristöä, kotimaisia ja kansainvälisiä kehityssuuntia. On oltava selvillä, mitä kirjastolta halutaan ja kyettävä luomaan vaihtoehtoisia visioita.

Yhdessä ymmärretään enemmän

Ullan mielestä johtajan on pidettävä esillä kokonaiskuvaa. Hän luottaa jaettuun johtamiseen, siihen, että yhdessä ymmärretään enemmän. Kirjaston johtamisjärjestelmä uudistuksessa vuonna 2010 kirjastoon luotiin palvelupäällikkötaso, josta muodostettiin johtoryhmä. Työskentelyn johtoryhmässä pitää olla vuoropuhelua, tiedon ja näkemysten jakamista ja perustelemista. Tätä voi ajatella mosaiikkina, jossa jokainen tuo johtamiseen omia palasiaan. Niistä muodostuu kokonaiskuva, jota ilman johtamisesta helposti tulisi sirpaleista ja päätöksenteon tasapainoisuus saat-

taisi vaarantua.

Tärkeäksi johtamisen ohjenuoraksi Ulla nostaa tasapuolisuuden. Vaikka ohjenuora on selkeä, ei päätöksenteko aina ole ollut yksinkertaista eivätkä kaikki päätökset ole menneet helposti läpi. Tasapuolisuus vaatii myös tasapainoilua, on priorisoitava ja päätettävä painopisteet sekä lyhyellä että pitemmällä tähtäimellä, taloudellisten raamien puitteissa. ”Johtaja luo perustan, jolle toiminta rakentuu ja varmistaa toiminnan edellytykset. Yksi osa tätä työtä on luoda toimivat suhteet yliopiston ja tiedekuntien johtoon. Katse on pidettävä yhtä aikaa kirjaston ympärillä ja sen sisällä. Johtajan tehtävä on myös tukea omien alaistensa johtajuuden kehittymistä.”

Katsaus taaksepäin ja suunta eteenpäin

Ulla kertoo, että uraa taaksepäin katsoessa mielessä on paljon iloa ja kiitollisuutta. ”Olen saanut oppia paljon, saanut kehittyä ja kehittää, johtaa ja vaikuttaa. Kohdalleni on osunut hyviä esihenkilöitä, joiden kannustus, tuki ja luottamus ovat kantaneet monenlaisissa tilanteissa, joita työelämässä väistämättä kohdalle tulee.”

Mitään ohjenuoraa tai testamenttia Ulla ei halua missään tapauksessa jättää. Mutta tuleeko mieleen, mitä olisi voinut tehdä toisin? ”Ainakin se harmittaa, että en ole pystynyt olemaan enemmän läsnä henkilökunnan arjessa”, Ulla vastaa heti. ”Kauppakorkea-



koulun kirjasto aikanaan oli sen verran pieni, että koin tuntevani koko henkilökunnan. Siirryttyäni johtamaan 90 hengen organisaatiota tilanne oli toinen, eikä kovin henkilökohtaisiin kontakteihin enää ollut mahdollisuutta. Aikaa meni paljon strategiseen johtamiseen, kirjaston voimavarojen turvaamiseen, yliopistotason vaikuttamiseen. Myös verkostotyö lisääntyi, yliopiston sisällä, kansallisesti ja kansainvälisesti. Tämä on jäänyt vaivaamaan, sillä henkilöstö on kirjaston tärkein voimavara.”

Omassa elämässä tärkein tuki on ollut perhe, puoliso Kenneth ja poika Kasper. ”Vaikeasti cp-vammaisen

lapsen äitinä pitkä työura vaativassa tehtävässä ei ole itsestäänselvyys. Perhe on kyseenalaistamatta aina tukenut minua kaikessa. Haluankin kannustaa kaikkia, joiden elämässä on vastoinkäymisiä, näkemään esteiden sijasta mahdollisuuksia ja luottamaan omiin valintoihin. Elämä kantaa eikä koskaan tiedä, mitä hyvää tien mutkan takana on odottamassa”, Ulla kertoo.

Ullan oma matka yliopistonmäen ympäri on nyt päättynyt ja katse on jo suuntautunut muunlaisiin matkoihin. Seuraavaksi kutsuu keväinen Etelä-Ranska.

Kirjoittaja

HELI KOKKINEN
Turun yliopiston kirjasto
heli.kokkinen@utu.fi

LIBERin Research and Education -työryhmän kokous Aarhusin yliopistossa. Kuvassa vasemmalta Ulla Nygrén, Håkan Carlsson, Ilmari Jauhiainen, Susanne Dalsgaard-Krag, Margareta Hemmed, Cristoffer Skelton-Foord ja Tore Torngren.

