

Til: Arbeidsgruppe Organisasjons- og beslutningsstruktur

Fra: Arbeidsgruppa for tverrfaglighet, 6. juni 2015

Fase 2: Notat fra tverrfaglighetsgruppen til arbeidsgruppen for organisasjons- og styringsstruktur.

Introduksjon og sammenfatning

I mandatet for tverrfaglighetsgruppen er vi bedt om følgende:

Fase 2. Identifisere spørsmål knyttet til tverrfaglige samarbeid ved UiO som bør vurderes av arbeidsgruppen for organisasjons- og beslutningsstruktur

- Gruppen skal vurdere hvorvidt dagens beslutnings- og gjennomføringsansvar er klart og hensiktsmessig plassert når det gjelder å ta initiativ til og gjennomføre faglig samarbeid på tvers av faglige enheter ved UiO eller mellom UiO og andre institusjoner/næringsliv. Hvilke incitament er fungerer for å styrke tverrfaglig samarbeidet ved UiO?
- Gruppen skal identifisere konkrete behov for avklaringer/justeringer både med tanke på tverrfaglige studieprogrammer og forskningssamarbeid og for kopleing mellom forskning og studieprogrammer ved UiO der flere fagmiljøer medvirker.

Målt mot typiske suksessfaktorer for utvikling av «truly integrated interdisciplinarity» (nivå 2) ligger UiO langt fra ønsket situasjon for et universitet med UiOs ambisjoner. Etter SABs vurdering av UiO langs ulike profildimensjoner er tverrfaglighet det området hvor UiO har størst gap å fylle. Det er ikke minst forhold knyttet til organisasjonen (organisering, ledelse, styring gjennom strategi og ressursallokering, nedbygging av barrierer) som typisk er de mest avgjørende faktorene for å lykkes – i tillegg til finansiering. Dersom vi i begrepet organisasjon også innbefatter viktige forutsetninger knyttet til kultur og tilrettelegging for god fremtidig kapasitet og fornyelse mht menneskelige ressurser, vil de fleste av de forholdene som virker fremmende eller hemmende på tverrfaglighet ha organisatoriske aspekter.

Som påpekt uttrykker Strategi 2020 i liten grad hvilke felles mål og ambisjoner som skal oppnås og strategier for å nå dit. SP2020 er derfor utilstrekkelig som driver og felles rettesnor for videre arbeid. Gruppen formulerte derfor i fase 1 et målbilde med følgende 4 mål:

Mål 1: UiO skal videreutvikle fremragende kvalitet, faglig fornyelse og forsterket samfunnsbidrag i forskning og utdanning gjennom integrert tverrfaglighet både innen selektive satsingsområder, eliteprogrammer og spissmiljøer

Mål 2. UiO skal etablere tydelig organisering og ledelse av virksomheten i tverrfakultære satsingsområder og videreutvikle effektive, alternative organiseringsformer for tematiserte utviklingsområder/-prosjekter, samt programmer og prosjekter innen forskning og utdanning

Mål 3: UiO skal gjøre det attraktivt, karrierefremmende og enkelt for studenter, rekrutteringspersonale og seniorforskere å involveres i tverrfaglige studier og forskning

Mål 4: UiO skal avsette økonomiske midler, stillingsressurser og fasiliteter som er tilpasset ambisjonsnivå for den tverrfaglige aktiviteten, er tilstrekkelige til at den lykkes og stimulerer videreutvikling av tverrfaglig forskning og utdanning

Nedenfor utdypes og konkretiseres tverrfaglighetsgruppens innspill til gruppe 4 og retter endringsbehovene inn mot de foreslåtte målene for UiOs videreutvikling av tverrfaglighet.

Forslag til gruppe 4

Mål 1: UiO skal videreutvikle fremragende kvalitet, faglig fornyelse og forsterket samfunnsbidrag i forskning og utdanning gjennom integrert tverrfaglighet både innen selektive satsingsområder, eliteprogrammer og spissmiljøer

Følgende utfordringer bør adresseres:

- UiO må gi tydeligere overordnede strategiske styringssignaler for krevende og komplekse utviklingsområder som tverrfaglighet. Klarhet i retning, ambisjonsnivå, mål og prioriteringer og strategier er avgjørende for fremdrift og kvalitet.
- Det mangler klare føringer for hva som kreves av en god, strategisk plattform for ambisiøse tverrfakultære satsingsområder ved UiO (visjon, resultatmål, samlende problemstilling, strategier, medvirkning og ressurser).
- UiO trenger klarere og mer transparente prosesser og støttemekanismer for bottom-up-prosesser hvor lovende initiativer identifiseres og får utviklingsmuligheter. Overordnet styring bør bedre enn i dag påse at organisasjonen som helhet har på plass slike prosesser og mekanismer.

Integrert tverrfaglighet innebærer en dyperegående faglig endring som ikke skjer av seg selv uten et tydelig og overordnet strategisk løft. Klarhet i felles retning, mål, ambisjonsnivå, prioriteringer og hovedstrategier er en forutsetning for suksess. Tilsvarende behov gjelder andre politikkområder hvor uklarhet i felles retning svekker gjennomføring eller forsinker nødvendige endringer. Eksempelvis gjelder det rekrutterings og karrieropolitikk, samt studieprogramutviklingen – tre områder som er viktige for tverrfaglig utvikling. En mer systematisk håndtering av slike overordnede styringsbehov bør bygges inn i styringssystemet. Vi har konstatert treghet og utydelighet i avklaringen av slike styringssignaler (hvor de vedtas og hvilke plandokumenter som benyttes – som supplement til SP2020 og Årsplanen - for å gi langsiktige strategiske føringer for hele organisasjonen). Dette er hemmende for gjennomføringen. Tiltaket «Ny plan for å fremme tverrfaglig forskning» skulle vært forelagt universitetsstyret innen 2014 (Årsplan 2015-17). En slik plan er ikke utformet så langt, blant annet i påvente av SABs rapport. Gruppen har derfor foreslått at det nå utformes en overordnet delstrategi – gjerne i form av en programbeskrivelse – hvor det foreslåtte målbildet, hovedstrategier og virkemidler inngår i arbeidet.

I tilslutning til SAB mener gruppen at prioriterte satsingsområder på institusjonsnivå er nødvendig som drivere. Slike satsinger er UiOs mest ambisiøse grep for utvikling av integrert tverrfaglighet og har store konsekvenser. Forut for etablering av denne typen krevende satsinger med globale ambisjoner bør det gis tydelige strategiske signaler mht til klar innretning i overordnet problemstilling, mål og resultatforventninger, evalueringsbasert potensial, robuste strategier og internorganisering. Panelet for evaluering av de 7 tverrfakultære forskningsområdene ved UiO fant å måtte begrense sitt mandat siden det – i mangel på uttrykte resultatforventninger – ikke var mulig å evaluere områdene. SAB anbefaler at det bør foretas en evaluering på forhånd for store

institusjonelle satsinger. Ettersom de tre pågående satsingene allerede er igangsatt uten slik evaluering, har gruppen ikke foreslått noen oppfølging av denne anbefalingen, men mener at den også peker på behovet for et klarere strategisk grep om ambisiøse tverrfaglige satsingsområder.

Det bør nå tas grep for å sikre at de tre vedtatt områdene kan utfylle rollen som slike flaggskip. Utviklingen er i gang, men manglende avklaringer i overordnet problemstilling, strategi og rammer (samt i organisering og ledelse) svekker trykk, fremdrift, og forpliktende medvirkning. Det er fare for fragmentert aktivitet og usikkerhet mht synergi og resultater. Gruppen har derfor foreslått (fase 1) en strategigjennomgang - enkeltvis og samlet - for å sikre dem en tydeligere strategisk plattform. I den sammenhengen må det også fremkomme klare kriterier for hva UiO forventer oppnådd gjennom satsingene og hva som kreves av strategien for slike områder.

Suksess og fremtidig kapasitet i tverrfaglig virksomhet er avhengig av at lovende initiativer og ideutvikling som gir faglig fornyelse og høy relevans blir fanget opp og får muligheter til utvikling. Individuer og grupper som utvikler tverrfaglige prosjekter og engasjerer seg i tverrfaglige, tematiserte initiativ må kunne se hvordan de har tilgang til bottom-up-prosesser og støttemekanismer. Gruppen er – i likhet med SAB – opptatt av at UiO gir tydeligere og mer støtte, samt større handlingsrom til slike personer og grupper.

Mål 2. UiO skal etablere tydelig organisering og ledelse av virksomheten i tverrfakultære satsingsområder og videreutvikle effektive, alternative organiseringsformer for tematiserte utviklingsområder/-prosjekter, samt programmer og prosjekter innen forskning og utdanning

Følgende utfordringer bør adresseres:

- UiO mangler vedtatte prinsipper og modeller for organisering av tverrfaglig virksomhet: Det gjelder a) modeller for tydelig og egnet organisering av ambisiøse tverrfakultære satsingsområder, og b) modeller for effektiv og egnet organisering av forskjellige typer tverrfaglige satsinger av mindre format. Kompetanse og beredskap for slike beslutninger bør sikres bedre.
- Lederansvar ift tverrfaglighet er utydelig og bør avklares for alle nivåer i linjeorganisasjonen (kfr tiltak 3)
- Vurdere a) hvordan helhetlig, fagstrategisk ledelse og rådgivning i forhold til tverrfakultær virksomhet kan sikres kapasitet og forankres tydeligere på institusjonsnivå og i UiOs faglige toppledelse.
- Det er strukturelle forhold som pr i dag hemmer tverrfaglig samarbeid og engasjement. Systemjusteringer og regelendringer som kan fjerne slike barrierer bør identifiseres og vedtas .
- Stillingsplanlegging og rekruttering må ivareta hensyn til kompetanse- og kapasitetsbehov innen tverrfaglig virksomhet.

Mye tverrfaglig virksomhet trenger primært smidigere mekanismer for samarbeid og ressursallokering. Integrert tverrfaglig virksomhet vil ofte trenge en egen organisering som understøtter et sterkt faglig fellesskap og de faglige målene for denne virksomheten. Organiseringen bør være tydelig både for internt medvirkende og samarbeidspartnere utenfra. Gruppen mener UiO har behov for bedre beredskap for å kunne velge egnet og effektiv organisering av tverrfaglig

virksomhet og anbefaler at det utarbeides alternative modeller for virksomhet med ulike ambisjonsnivåer, mål og innretning. Organisering av tverrfaglig virksomhet har en lang historikk ved UiO med sterkt innslag av politisering og interessekonflikter, ofte basert på ad hoc løsninger knyttet til enkeltsaker. Spørsmål om eierskap, fakultetstilhørighet, ressurs-spørsmål og linjeorganisasjonens styringsbehov dominerer vurderingene. Det er svak intern kompetanse for arbeid med organisering. I stor grad benyttes ekstern kompetanse for den type prosesser uten basis i felles prinsipper ved UiO eller gjennomprøvd praksis ved utenlandske universiteter, og det er fortsatt svak tradisjon for matriseorganisering ved UiO.

Fellesprinsipper og gjennomtenkte modeller for ulike typer tverrfaglig virksomhet med tydelige kriterier for hvilke hensyn som må ivaretas, utvikles best uavhengig av enkeltsaker, og gruppe 4 bes følge opp dette forslaget. SAB anbefaler at de ambisiøse, prioriterte satsingsområdene etableres som egne organisatoriske enhet med tilstrekkelig uavhengighet ift fakultetene (eks som institutt, senter, program) og nevner en del ting denne organiseringen skal ivareta. Tverrfaglig gruppe er enig i at det bør etableres en tydeligere, mer robust og uavhengig organisering av slike satsinger. Organiseringen av de vedtatte satsingene behandles nå som enkeltsaker i styret. En egen arbeidsgruppe har utarbeidet et forslag til organisering av store tverrfaglige satsinger, et forslag som har fungert som utgangspunkt for endelige organiseringsforslag. I arbeidet med modeller mener gruppen at SABs anbefaling og vektlegging av autonomi tas med i videre arbeid og ikke legges til side selv om det satsingen ikke etableres som egne enheter uavhengig av fakultetsstrukturen.

For andre typer tverrfaglige initiativ anbefaler SAB annen organisering – uten å spesifisere hvordan. Gruppen ser det som viktig at det utvikles modeller også for organiseringen av tverrfaglig virksomhet av mindre omfang – ikke minst for å understøtte bottom-up-initiativ og deres muligheter for å lykkes.

Tverrfaglig virksomhet krever ledelse (koordinering, prioritering og ressursplanlegging, forhandlinger, intern organisering og bruk av insentiver). Lederoppgavene er krevende både på grunn av kompleksiteten i tverrfaglig virksomhet og fordi lederskapet skal ivareta engasjement og kreativitet gjennom gode bottom-up-prosesser og dessuten bedrive klar styring og prioritering. Tydelig, kompetent ledelse, tilstrekkelig ledelseskapasitet og lederinvolvering på alle nivåer påpekes derfor som nødvendig forutsetning for suksess med tverrfaglighet. Gruppen mener det er grunnlag for å si at ledelsesbehovene ift tverrfaglighet så langt har vært undervurdert ved UiO. Det gjelder både tydelig plassering av lederansvar ift tverrfaglighet, egnede lederfunksjoner/-roller og tilstrekkelig kompetanse og ledelseskapasitet. Evalueringen av de 7 tverrfakultære områdene, ledererfaringer med de tre satsingsområder ved UiO, samt erfaringer fra deltakerne i lederutviklingsprogrammene (forskningsledere og utdanningsledere) bekrefter mangel på klart lederansvar og koordinert ledelse.

Det er særlig problematisk at lederansvaret i linjeorganisasjonen ikke er tydeliggjort mht innhold og plassering på noe nivå, og derfor i for stor grad avhenger av den enkelte leders velvilje eller spesielle interesse. Det bør ses nærmere hvordan linjelederansvar i forhold til tverrfaglighet best kan tydeliggjøres og plasseres. Gruppen er især opptatt av lederansvaret på instituttnivå. Instituttleder har en avgjørende rolle i utvikling av tverrfaglighet ut fra betydelig myndighet og ansvar for ressursavsetning og -fordeling, ansvar for stillingsplanlegging og rekruttering, og innflytelse ift internorganisering av instituttet og instituttets interne prosesser og insentivbruk. Som det fremgår nedenfor er det konstatert strukturelle forhold som vanskeliggjør ressursallokering (ref under mål 4)

og som hemmer involvering og kapasitet (ref under mål 3). Det er pekt på at rekrutteringspolitikken har stor betydning for fremtidig kompetanse og kapasitet innen tverrfaglighet (ref under mål 1). Det mest avgjørende er likevel lederansvaret. Tverrfaglighet er avhengig av at især instituttledere tar tverrfaglige forpliktelser inn i stillingsplanlegging og ressursfordeling.

Rekruttering er et særlig viktig og følsomt tema i denne sammenhengen. Tradisjonelt har utlysning av nye stillinger ligget innenfor det enkelte institutts myndighetsområde og er blitt avgjort uten særlig hensyn til behovene ved tilgrensende fagfelt. Dersom tverrfaglighet skal lykkes på et integrert nivå, må dette perspektivet komme inn også i tilsettingsprosessene: Stillinger må passe til og utfylle hverandre på tvers av faggrensene. En mekanisme som har vært brukt i slik sammenheng er såkalt "cluster hiring" der en rekke stillinger utlyses (ved forskjellige enheter) nettopp med sikte på at de skal styrke hverandre i et tverrfaglig samspill.

Gruppen mener det er behov for å få etablert en tydeligere faglig lederfunksjon i UiOs toppledelse med dedikert hovedansvar for tverrfakultær virksomhet. Det bør sikres kapasitet og kompetanse til strategisk rådgivning og myndighet for en helhetlig og tydelig ledelse av denne virksomheten. Selv med en tydeligere ansvarsfordeling må en sørge for å sikre den kapasiteten det er behov for til å ivareta tverrfaglig virksomhet på en forsvarlig måte.

Den operative faglige ledelsen – også av tverrfaglig virksomhet - skjer i funksjoner som ofte er svakt koplet til linjen, men er avgjørende for å lykkes. Det gjelder forskergruppe-/teamledere og faglige utdanningsledere. Organiseringen av de store satsingene har lite fokus på deres ledelse og det er utydelig hvem og hvordan felles ledelse tas hånd om – eksemplvis i ledergrupper og team. Dette henger sammen med hvordan organiseringen på nivå 4, 5 og 6 utvikles i takt med størrelsen på instituttene og størrelsen på den tverrfaglige satsingen. Etter gruppens mening har det uheldige konsekvenser å ignorere disse ledernivåene.

UiO har ikke pr i dag den kapasiteten som trengs for overordnet strategisk rådgivning for tverrfaglighet, især for drøfting av helhetlige utfordringer og problemstillinger på tvers av fakultetene og på tvers av satsingsområdene. Ansvar for overordnet tilrettelegging dreier seg også om å sørge for at organisasjonen har en arkitektur med transparente prosesser og god insentivstruktur, valgte stimuleringsmekanismer, et regelverk uten uønskede barrierer for tverrfaglighet. Utdanningskomiteen og Forum for forskningsdekaner har et stykke på vei en slik funksjon for forsknings- og utdanningskvalitet. Per i dag er det ikke etablert et tilsvarende rådgivende organ med tydelig ansvar for tverrfaglig virksomhet. De eksisterende arenaene er imidlertid representativt sammensatt – noe som har fordeler for forankring, men som ikke sikrer fremme av tverrfakultær virksomhet og strategisk rådgivning.

Mål 3: UiO skal gjøre det attraktivt, karrierefremmende og enkelt for studenter, rekrutteringspersonale og seniorforskere å involveres i tverrfaglige studier og forskning

Følgende utfordringer bør adresseres:

- Identifisere og fremme system-/regelendringer som UiO selv bør vedta for å nedbygge barrierer for tverrfaglig samarbeid og svekker engasjement, kompetansebygging og rekruttering. Avklare hvilke fremstøt som må tas gjennom initiativ til nasjonal samordning.

- Etablere felles rammer for intern mobilitet slik at ansatte får bedre mulighet for å tilpasse forskning og undervisning til tverrfaglige aktiviteter og utvikler samarbeidskompetansen.
- Påse at UiO som helhetlig organisasjon har organiserte møteplasser som er egnet for å fremme dialog, erfaringsutveksling og utvikling av sterkere kultur for tverrfaglighet.

For å sikre kapasitet, kompetanse og kvalitet innen igangsatte aktiviteter og i nye tiltak må det fokuseres på dagens stab og studenter ved UiO, og på nyrekrutteringen. Tverrfaglighet på høyt nivå må drives fram av seniorforskere med tung disiplin kompetanse og medvirkning fra disse er essensielt. Det må bli enklere å engasjere seg og fremme sine faglige ambisjoner gjennom tverrfaglig aktiviteter uten at det kommer i unødig konflikt med stillingsbeskrivelse og ansettelsesforhold. For studenter og yngre forskere som bygger kompetanse og karriere må det bli bedre muligheter for å skaffe seg tverrfaglig samarbeidskompetanse og få uttelling for den.

Flere strukturelle forhold skaper/opprettholder barrierer som er uheldige for engasjement og medvirkning i tverrfaglighet: Det gjelder meritteringssystemet, stillingsstruktur og utlysningspraksis. Det gjelder gjennomgående i diverse ordninger for faglige vurderinger (ifm stipendiatstillinger, faste stillinger og søknader om eksternt finansierte prosjekter, publiseringskanalene og deres peer review-system). Og rigiditet i regelverk for studieprogrammene hemmer mobilitet (ikke full studiepoenguttelling for tverrfaglige emner, mastergrader som viser seg å være en blindgate for phd-er som ønsker tverrfaglig innrettet forskerutdanning). I gjennomgangen av dette regelverk (foreslått som tiltak i fase 1) bør det ikke bare ses på hvilke barrierer som bør fjernes, men også om regelverket ivaretar tilstrekkelig eksponering for andre disipliner som grunnlag for utvikling av samarbeidskompetanse (kfr innspill fra utdanningskvalitetsgruppen).

Tilrettelegging for at ansatte for en periode kan knyttes til en annen enhet kan være et virkningsfullt grep: det vil være attraktivt for ansatte, gi god basis for å opparbeide samarbeidskompetanse for teamarbeid og felles ideutvikling i praksis, samt tilføre faglige ressurser til prioriterte, tverrfaglige aktiviteter.

I tilslutning til SABs vurdering mener gruppen at det savnes en dypere og bredere forankret forståelse for tverrfaglighet ved UiO. Pr i dag er det ikke slik at organisasjonskulturen fremmer tverrfaglighet – tvert imot er det kulturelle barrierer som opprettholdes fordi de er forankret i sterke mekanismer som meritteringssystem, system for faglig vurdering etc. UiO har en rekke arenaer som kan benyttes for å fremme ideutveksling, kulturutvikling og drøfter av tverrfaglige utfordringer. Men eksisterende arenaene må da brukes mer bevisst med et slik formål. I tillegg bør det gjennomtenkes om det er behov for å etablere en spesifikk, organisert fellesarena viet tverrfaglighet.

Mål 4: UiO skal avsette økonomiske midler, stillingsressurser og fasiliteter som er tilpasset ambisjonsnivå for den tverrfaglige aktiviteten, er tilstrekkelige til at den lykkes og stimulerer videreutvikling av tverrfaglig forskning og utdanning

Følgende utfordringer bør adresseres:

- Få et helhetlig bilde av finansieringssystemet for tverrfaglig virksomhet ved UiO: om dagens budsjetteringsrutiner og mekanismer for allokering og fordeling av ressurser er tilstrekkelige til å støtte opp om tverrfaglige aktiviteter og satsinger, om

- Vurdere hvordan det kan bygges opp mer langsiktighet og forpliktende medvirkning i ressursinnsatsen for tverrfaglighet gjennom stillingsplaner, samarbeid om stillingsressurser, en bedre institusjonalisert bruk av avtaler for mer forpliktende ressursallokering etc

Gjennomtenkt finansiering er et kjernepunkt for å sikre at tverrfaglige aktiviteter lykkes og gruppen mener det bør ses nærmere på finansieringen av tverrfaglig virksomhet. Deler av virksomheten er sannsynligvis underfinansiert ift forventet volum, det mangler såkornmidler, det er problematisk å få tilgang til undervisnings- og forskningsressurser til denne typen innsats, det er ingen tradisjon for samarbeid om stillingsplanlegging og utlysning etc. Mye kan handle om ledelse, men det handler også om beslutningsstruktur og tilrettelegging av rammeverk. Gruppen mener det bør ses på om det uheldige uklarheter i budsjettering – og ansvarsdeling mht ressursavsetning og finansiering. Finansieringen av økonomiske insentiver og ressursallokering til satsinger aktualiserer også spørsmålet om finansieringen og ressursallokeringen skal skje gjennom føringer ifm rammestyringen eller om det er behov for å skape et større strategisk handlingsrom sentralt for å kunne finansiere slike fellestiltak.

Det har erfaringsmessig vist seg problematisk å få tilgang til ressurser for tverrfaglige satsinger og tverrfaglige studieprogrammer, særlig tilgang på ansattes forsknings- og undervisningstid. Bidrag til tverrfaglig aktivitet er ofte restkategori etter at øvrige forpliktelser med klart eierskap ved instituttet er ivaretatt. Det er avgjørende at tverrfaglig aktivitet kan baseres på langsiktighet og forpliktende ressursmedvirkning. De fastansattes tid og toppkompetanse er viktigste ressurs – og tverrfaglig aktivitet er avhengig av å trekke på denne fellesressursen.

Som oppfølging av tidligere utredning om slike ressursproblemer (især knyttet til tverrfaglige studieprogrammer) ble det utformet avtaler til bruk for avtalefestede bidrag inn i tverrfaglig aktivitet. Gruppen har forsøkt å skaffe rede på om slike avtaler er nyttige og i bruk ved fakultetene. Det kom få tilbakemeldinger og de få svarene vi fikk tyder på at dersom avtaler skal være et egnet virkemiddel for å få til mer langsiktig og forpliktende ressursmessig medvirkning, må slik avtalefesting institusjonaliseres på en langt tydeligere måte enn i dag.

Tverrfaglighet og organisasjonsgjennomgang – avsluttende kommentar

SAB konstaterer at SP2020 ikke adresserer organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer og at den mangler forankring av langsiktige perspektiver og mål for organisasjonsutviklingen. SAB anbefaler en gjennomgang av organisasjonen som nødvendig ledd i arbeidet med å oppnå egne mål og bedre gjennomføring av strategiene. SAB grunngir sin anbefaling meget kortfattet ved især å vise til to forhold: For det første er SAB opptatt av at et fremtidsrettet universitet med UiOs ambisjoner må ha en gjennomtenkt balanse mellom sentralisering og desentralisering av myndighet. Etter SABs vurdering bør UiO gå lenger i begge retninger: mer sentralisering der dette er nødvendig for og mer desentralisering der myndighet, handlingsrom og frihet er viktig for å utløse fornyelse, initiativer etc. For det andre har SAB observert stivhet, barrierer og silotenkning i organisasjonen med negative konsekvenser blant annet for studentene og programutviklingen - og, ikke minst - for videreutvikling av tverrfaglighet.

SAB anbefaler å tenke i differensiering og tilpasning til ulike behov for ulike deler av virksomheten og det advares mot overdreven tro på at én ryddig, enhetlig struktur er løsningen for all type virksomhet

slik nordiske universiteter iflg SAB kan ha en tendens til. Og ikke minst understreker SAB at et moderne universitet må «trust individuals and groups to find the best and most creative solutions, and provide them with the opportunity to create excellent projects and programmes». UiO trenger etter SABs vurdering å få etablert et nytt rammeverk for utviklingen av tverrfaglighet.

Etter gruppens vurdering er SABs observasjoner av organisatoriske utfordringer og prinsipielle tilnærming til organisasjonsendring (balansen sentralisering/desentralisert beslutningsmyndighet, differensiering etc) gode og meget relevante for UiOs videreutvikling av tverrfaglighet. Gruppen har i stor grad bygget videre på SABs tilnærming, observasjoner og anbefalinger. Det gjelder også SABs skille mellom to nivåer av tverrfaglighet.