



UIT

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Analyse av strategien til Norske Reindrifsamers Landsforbund

Arealinngrep. Norge i vekst og konsekvenser.

—

Anne Toril Eriksen Balto

STV-3910 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) 2018



Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg Erfaringsbaserte masterstudie i Strategisk ledelse og økonomi ved det Arktiske Universitet i Tromsø (UiT). Studiet har vært en spennende reise. Årene med studier ved siden av jobb og andre aktiviteter har vært intense og preget av forsaker – men lærerike, givende og utviklende. Studiet har bidratt til faglig vekst, og gitt meg mange knagger å henge ulike opplevelser og erfaringer på fra mine tidligere roller.

Tematikken for denne oppgaven kom til mer eller mindre tilfeldig. Med interesse for de utfordringer reindrifta står ovenfor i dag, og å knytte det til pensum, gjorde at valget etter en prosess falt på dette temaet. Oppgaven har gitt meg innsikt i et fagfelt som stadig er aktuelt.

Jeg vil rette en stor takk til mine informanter som tok seg tid til å dele av sin kunnskap og erfaring. Dere fremsto som engasjerte og solide representanter for deres respektive arbeid. Dere bidro alle med verdifulle vinklinger og nyttige innspill på en måte som bidro til økt innsikt i det dere holder på med. Eventuelle feil eller misforståelser er mitt ansvar.

Jeg vil takke min veileder, Professor Hans-Kristian Hernes, som tålmodig har hjulpet meg, og gitt meg gode innspill underveis i prosessen. Du har hjulpet meg å pense inn på riktig spor og til å holde fokus på det sentrale.

Den største takken går til familie og nærmeste venner, som har vist forståelse, tålmodighet og støtte, og hjulpet meg på ulike måter i eksamensperioder og i sluttspurten. Dere har vært en uvurderlig støtte for meg. Nå ser jeg frem til å tilbringe mer tid med dere!

Karášjohka, 30. november 2018

Anne Toril Eriksen Balto

Sammendrag

Kampen om arealene i arktiske områder er stadig økende. I Norge kommer storsamfunnets interesser og behov for arealer stadig oftere i konflikt med reindriftsnæringens beitearealer, som for reindrifta er nødvendige for å kunne produsere og eksistere. Med den utbygningstakt som pågår i hele Sápmi vil 80 prosent av reindriftsnæringens kjerneområder være sterkt påvirket av utbygninger og inngrep i reinbeiteland. Dersom næringa skal kunne overleve og håndtere disse utfordringene kreves det at næringen mobiliseres og at de organiseres på en måte at de er i stand til å møte de utfordringer og trusler den står ovenfor. Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL), som er reindriftas egen interesseorganisasjon, har et stort samfunnsansvar ved at de representerer den største primærnæringen i det samiske samfunnet. Dette ansvaret krever en god administrasjon som forvalter grunnlaget for det strategiske arbeidet (Protect Sápmi, 2014).

Jeg har tatt utgangspunkt i ett av kjerneoppgavene til NRL som er å jobbe med: *Arealinngrep. Norge i vekst og konsekvenser*. Deres mål i strategiområdet arealvern er: *å jobbe for å sikre reindriftas arealer og påse at næringen ikke blir en tapende part i interessekonflikter*. For å identifisere hvilke utfordringer NRL har hatt i strategiarbeidet, og hvordan de jobber strategisk for å nå deres mål, har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvilke utfordringer har NRL hatt i sitt strategiske arbeid for å sikre arealer for reindriftsnæringen? Hvordan kan organisasjonen styrke sitt strategiske arbeid på dette området?*

For å kunne belyse problemstillingen har jeg benyttet meg av dokumentstudier og kvalitative data i form av intervjuer. Blant hovedfunnene fremkommer at det er avvik mellom det teoretiske rammeverket for strategiarbeid og NRL sitt strategiarbeid. Studien viser at NRL har gjort noen tydelige strategiske valg, selv om organisasjonens situasjon ikke nødvendigvis fullt ut var avklart. De har behov for å styrke både deres organisasjon, allianser og nettverk for å få til bedre resultater, og de bør tydeliggjøre deres rolle i arealsaker. De bør også ha et system for å evaluere deres strategier for å kunne måle, og korrigere tiltak, mål eller strategier underveis. Studiet viser at velfunderte strategier ofte kan gi bedre resultat.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	4
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn og formål	10
1.2 Problemstilling	11
1.3 Oppgavens oppbygging	12
2 Reindriftsnæringen og Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL)	12
2.1 Om reindriftsnæringen	12
2.1.1 Reindriftas utfordringer med arealinngrep	13
2.2 Om Norske Reindriftsamers Landsforbund	14
2.2.1 Strategi og tiltak om arealvern	15
2.2.2 Stiftelsen Protect Sápmi	16
3 Teori	18
3.1 Strategi og strategiutvikling	18
3.1.1 Forventninger til funn i strategiutviklingsprosessen	19
3.2 Strategisk posisjon	20
3.2.1 Omgivelsene	20
3.2.2 Ressurser	22
3.2.3 Forventninger til funn i strategisk posisjon	23
3.3 Strategiske valg	23
3.3.1 Allianser	24
3.3.2 Organisasjonsnettverk	24
3.3.3 Forventninger til funn i strategiske valg	25
3.4 Strategiske handlinger	25
3.4.1 Evaluering	26
3.4.2 Forventninger til funn i strategiske handlinger	26
4 Metode	27
4.1 Casestudie og kvalitativ metode	27
4.1.1 Intervjuer og informanter	28
4.2 Datakvalitet	29
4.2.1 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet	29
5 Analyse	30
5.1 Strategiutvikling i NRL	30

5.2	Strategisk posisjon.....	31
5.2.1	Omgivelser	31
5.2.2	Analyse av omgivelsene.....	36
5.2.3	Ressurser	37
5.2.4	Analyse av ressurser.....	39
5.2.5	Den strategiske posisjon.....	41
5.3	Strategiske valg.....	41
5.3.1	Rolle i arealsaker	41
5.3.2	Allianser og nettverk	43
5.3.3	Analyse av strategiske valg	44
5.4	Strategiske handlinger	45
5.4.1	Analyse av strategiske handlinger.....	46
5.5	Sammendrag og konklusjon	47
6	Avslutning.....	49
	Litteraturliste	51
	Figur liste.....	54
	Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	55
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	57

1 Innledning

Over 7000 år gamle helleristninger kan bevise at norsk reindriftnæring er en av Europas eldste næringer (Protect Sápmi, 2014). Reindriften har sitt opphav hos den samiske befolkningen, og utøves primært i samiske områder fra Finnmark i nord til Hedmark i sør (Fylkesmannen, 2018). Næringen har over lang tid opplevd stadig økende press på deres beitearealer ettersom storsamfunnets arealbehov stadig er økende med behov for nye hyttefelt, veibygging, vind- og vannkraftverk, større og bedre kraftlinjer, gruvevirksomhet, økt friluftsliv og fritidsaktivitet i naturen med mer. Næringen har likevel klart å overleve gjennom høy grad av omstilling- og tilpasningsdyktighet, men flere reindriftsutøvere opplever at deres tålegrense for inngrep i reinbeiteland allerede er nådd (Protect Sápmi, 2014).

I nyhetsbildet ser vi oftere eksempler på at reindriftsamer stadig kjemper mot tvangstiltak innenfor deres næringer. Reindriftsutøverne opplever at de kjemper en håpløs kamp mot storsamfunnets interesser, der ulike inngrep, som gruvedrift og kraftutbygginger med mer, er viktigere enn reindriftnæringen generelt. Fagdirektør Laila Susanne Vars ved Norges nasjonale institusjon for menneskerettigheter (NIM) sier i et intervju med NRK 05.06.2018: *Før tvangstiltak mot reindriften brukes må staten vurdere grundig, slik at man ikke gjør seg skyldig i brudd på menneskerettighetene* (NRK, 2018 a). Hun mener at staten må foreta en grundig vurdering av konsekvensene av de samlede inngrep i reinbeiteområder under ett, som da også innebærer de negative konsekvensene som eksempelvis vei-, vindkraft- og hytteutbygging, togpåkjørslar av rein og alle andre typer inngrep som reindriften har måttet tåle gjennom tidene. Nyhetsartikkelen handler om Nasafjellet på svenskegrensen i Nordland, der Vars påpeker at staten har en selvstendig plikt til å vurdere om gruvedrift skal tillates, når man ser det samlede trykket av inngrep i området (NRK, 2018 a).

Flere reinbeitedistrikt i Finnmark opplever også at tålegrensen for inngrep er nådd. Et eksempel er reinbeitedistrikt 22 Fiettar og 23 B Girenjárga, der det er planlagt et kraftverk i Stjernevatn i Alta kommune. Ifølge nyhetsartikkelen i NRK 15.09.2018, sier administrerende direktør i Finnmark kraft Egon Leonhardsen, at dette kraftverket vil gi et positivt bidrag til den nasjonale satsingen på fornybar energi. I samme artikkel uttrykker reineier Mikkel Isak Sara sin bekymring for Finnmark, der alle naturinngrepene truer fremtiden til hele næringen. Han sier: *Nå har vi hatt nok inngrep i vårt reinbeitedistrikt. Vi tåler ikke mer* (NRK, 2018 b).

I april 2017 vedtok Stortinget en næringspolitisk melding; Meld. St. 32 (2016-2017) *Reindrift. Lang tradisjon – unike muligheter*. Meldingen innebærer blant annet at reindriftnæringen må øke sin konkurransekraft og inntekt i et stadig krevende marked. I meldingen står det at reindrifta blant annet må ta i bruk ny teknologi for å effektivisere drifta, forbedre deres produksjon, spare tid og ressurser, samt miljøet og beitelandskapet (St.meld. nr. 32 (2016 - 2017), 2017). Samtidig som Stortinget forventer at reindriftnæringen skal øke sin konkurransekraft og produsere mer, opplever næringa et stort press på viktige beitearealer som de er avhengig av for å kunne produsere og eksistere. Sametinget har i et notat av 26.04.2017 uttrykt bekymring for reindriftras arealer, da Stortingsmeldingen ikke har med ambisjoner eller tiltak for hvordan sikring av arealer skal skje i fremtiden. De har derfor bedt departementet om en full gjennomgang av reindriftsloven, for å evaluere alle de tiltak i loven som er en trussel for reindriftnæringen (Sametinget, 2017).

Mange kan ofte føle avmakt ovenfor samfunnets demokratiske beslutningsprosesser, der en måte å vinne frem sitt syn og meninger på er å melde seg inn i en organisasjon som jobber for sine interesser (Statens informasjonstjeneste, 1993). Denne oppgaven handler om reindriftras egen landsorganisasjon, Norske Reindriftsamers Landsforbund og deres strategier i forhold til arealvern der reindrifta blir berørt.

Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL) vedtok i 2013 en strategiplan for 2013 – 2018, og i 2014 igangsatte de en utviklingsprosess i organisasjonen, for å forsøke å imøtekomme de utfordringene næringen står ovenfor (Protect Sápmi, 2014). Deres mål er at de skal være en fleksibel, kunnskapsbasert og profesjonell organisasjon/part, og en tydelig juridisk og politisk veileder i reindriftnæringen. I dette ligger det at deres tre viktigste kjerneoppgaver er:

1. Reintallsproblematikken og tilhørende avklaring av grenser.
2. Rovviltforvaltning.
3. Arealinngrep. Norge i vekst og konsekvenser (NRL, 2016).

Mitt fokus i oppgaven er på den tredje kjerneoppgaven, arealinngrep.

1.1 Bakgrunn og formål

NRL sin strategi på arealvern er tema for min masteroppgave. Fokuset i oppgaven er å se hvilke utfordringer NRL har i sitt strategiske arbeid. Dette vil jeg undersøke ved hjelp av dokumentanalyse og dybdeintervjuer av sentrale personer i NRL sitt styre.

Ifølge Johnson mfl. (2017) består strategi av tre elementer: finne strategisk posisjon, ta strategiske valg og implementere strategiene i strategiske handlinger. Ved å gjennomføre en ekstern og intern analyse av en organisasjon kan man fastsette strategisk posisjon, som danner grunnlaget for strategiske valg, og deretter handlinger (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2017). Roos mfl. (2014) hevder at det er viktig å fastsette resultat- og kontrollkriterier for å kunne måle resultatene og overvåke omgivelsene underveis. Dette for å kontrollere og evaluere om strategiene treffer mål, analysere årsakene til avvik og eventuelt gjøre korrigeringer av tiltak, mål eller strategier (Roos, Krogh, & Roos, 2014).

For at oppgaven ikke skal bli for omfattende vil jeg benytte strategisk analyseverktøy, som det redegjøres for i teoridelen. Jeg starter med å se på strategiutviklingsprosessen til dagens strategier, før jeg gjør en analyse av NRL sin strategiske posisjon. Deretter analyseres deres strategiske valg og handlinger. Dette for å skape en forståelse av hvordan de jobber strategisk for å nå deres mål. Ved å bearbeide mine data, vil jeg kunne presentere noen betraktninger og konklusjoner. Utfordringen med analyseverktøyene er at de er utviklet til bedrifter som opererer i et privat marked for å oppnå konkurransefortrinn. Jeg vil likevel forsøke å benytte verktøyet til å analysere NRL, som er en interesseorganisasjon for en bestemt samisk næring.

Som design og metode har jeg valgt å bruke casestudie, kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer, samt dokumentanalyse av sekundærdata som NRL's landsmøteprotokoller og interne dokumenter, diverse litteratur om reindriftsnæringen, Stortingets- og Sametingets meldinger om reindrift, ulike offentlige dokumenter og rapporter, samt nyhetsartikler for å belyse problemstillingen. Temaet er interessant blant annet da det er dagsaktuelt, fordi vi stadig oftere ser reindriftsnæringen i rettsinstanser og forhandlinger, der de kjemper for å bevare og beholde deres beitearealer. Jeg ønsker derfor å se på hvordan NRL jobber strategisk for å bistå reindriftsutøvere i deres kamp og hvilke resultater det har gitt.

1.2 Problemstilling

NRL har i sitt strategidokument nevnt at: *inngrep i beiteland utgjør en av de alvorligste truslene mot reindriftas eksistens, noe nyere forskning har konkludert med. Tålegrensen innenfor mange reinbeitedistrikter er nådd* (NRL, 2013:29). Målet mitt er å få innsikt og forståelse for NRL og reindriftas situasjon, hvilke strategiske valg de har gjort, og hvordan de evaluerer deres strategier i forhold til deres mål. Ved å ta utgangspunkt i en åpen problemstilling, vil jeg bruke eksplorativ tilnærming, der jeg i samspill mellom teori og empiri vil forsøke å finne svar på følgende problemstilling med fire forskningsspørsmål:

Hvilke utfordringer har NRL hatt i sitt strategiske arbeid for å sikre arealer for reindriftsnæringen? Hvordan kan organisasjonen styrke sitt strategiske arbeid på dette området?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan foregikk strategiutviklingen i NRL?
2. Hva er NRL sin strategiske posisjon i forhold til arealinngrep?
3. Hva er deres rolle og hvem er deres allianser i arealinngrepsaker?
4. Hvordan evaluerer de deres strategiske handlinger opp mot deres mål?

Problemstillingen har et åpent utgangspunkt, og defineres derfor som en åpen problemstilling. Den er delvis deskriptiv, da den legger opp til å beskrive en situasjon på et gitt tidspunkt, og eksplorerende, fordi den legger opp til å oppdage noe det er lite skrevet om tidligere. Den er og eksplorerende, fordi en ikke klarer å stille klare hypoteser om undersøkelsesfenomenet. Med en slik problemstilling oppnår man en annerledes læringsprosess, med gradvis innsikt i problemstillingen (Jakobsen, 2016), der formålet er økt forståelse om situasjonen og hvordan den kan løses (Busch, 2014).

Tidligere forskning

Det er gjort en del forskning om reindrifta, reindriftsforvaltningen og naturvitenskapelig forskning på feltet som omhandler reindrift og bærekraft, men har en begrenset verdi for denne undersøkelsen. Forskningen min anses eksplorerende, fordi det er gjort lite forskning om NRL og strategiarbeid, og generelt lite om strategiarbeid i små organisasjoner.

1.3 Oppgavens oppbygging

I første del presenteres oppgavens formål, tema og problemstilling. I del to beskrives reindriftnæringen og deres landsorganisasjon, og i del tre beskrives det teoretiske rammeverket for min forskning. Den fjerde delen omhandler min metodiske tilnærming. I del fem presenteres empiri, analyse og drøfting, som avrundes med en oppsummering med noen konklusjoner rundt min problemstilling. I den sjette delen avslutter jeg med noen betraktninger rundt NRL's strategiske muligheter, og muligheter for videre forskning.

2 Reindriftnæringen og Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL)

2.1 Om reindriftnæringen

Reindriftnæringen sysselsetter i dag om vel 3.100 personer, der alle er tilknyttet til en av de (omtrentlig) 550 siidaandelene i Norge (St.prp. nr. 92 S (2017-2018), 2018). Siidaandelene er alle videre tilknyttet en av landets seks regionale reinbeiteområder og 72 sommer- og helårsbeitedistrikter (Fylkesmannen, 2018). I tillegg er reindrift en unik arena for læring og omsorg, der flere generasjoner i en reindriftsfamilie kan utøve en næring og kultur i fellesskap (Landbruks- og matdepartementet, 2018). Reindriftnæringen finnes i nær 140 av landets kommuner, og bruker omtrent 40 prosent av Norges landarealer. Det finnes også områder i Norge, fra Troms til Hedmark, der den Svenske reindriften har bruksrett på norske arealer. Næringa har omtrent 250.000 tamrein i vårflokk, der 185.000 av de befinner seg i Finnmark (Landbruks- og matdepartementet, 2018). Tallene kan variere på grunn av kalvetilgang, tap til blant annet rovdyr og slakteuttak, og varierer mest i Finnmark (Fylkesmannen, 2018).

Finnmark som region utgjør 70 prosent av den samlede reindriftnæringen (Kiel, 2013), og i dag kan kun personer av samisk ætt ha rett til eget reinmerke (Fylkesmannen, 2018).

Reindriftnæringen er en arealkrevende næring, og lønnsom reindrift krever store arealer. Årsaken er at det kun er livsgrunnlag for et begrenset antall rein i et gitt beiteområde, og fordi reinen benytter åtte ulike årstidsbeiter, hvor reinens naturlige forflytting og en nomadisk driftsform er selve bærebjelken for en optimal produksjon. Over tid har beitearealene til reindriften blitt redusert fordi øvrig næringsliv, friluftsliv og andre interesser i storsamfunnet ønsker å ta i bruk disse arealer til annet bruk. Sikring av reindriftsarealer er derfor et sentralt arbeidsområde for reindriftsmyndighetene (Landbruks- og matdepartementet, 2018).

Næringen er, i tillegg til en viktig samisk kulturbærer, også en viktig matprodusent og en verdiskaper. I et normalår sendes rundt 1.100 tonn reinkjøtt ut i markedet via vel 20 registrerte slakterier i Norge (Landbruks- og matdepartementet, 2018). I en rapport Norut har utarbeidet for Innovasjon Norge i 2009, *Verdiskapning i reindriften i Finnmark*, fremkommer det at reindriften har en produksjonsverdi på 140 millioner kroner. Dette er ifølge rapporten større enn blant annet meieri, storfeproduksjon og saueproduksjon i Finnmark fylke, som betyr at reindriftsnæringen sysselsetter flere enn landbruket, fiskeri og oppdrettsnæringen i fylket. Reindriften handler varer og tjenester for 70 millioner kroner årlig, der næringen er en av få næringer som foretar mesteparten av innkjøpene i fylket, skatter til fylket, og der hele verdikjeden med dyr, slakt, produkt og marked er i fylket (Karlstad (red.) & Lie, 2009:6).

Selv om reindriftsnæringen er liten i nasjonal målestokk, er den svært viktig i samisk og lokal sammenheng når det gjelder økonomi, sysselsetting og samisk kultur (Landbruks- og matdepartementet, 2018). Reindriften har som sådan rettsvern i nasjonal og internasjonal rett. Staten har siden 1970-tallet gjennomført en rasjonaliserings- og moderniseringspolitikk av reindriften hvor hovedmålet har vært å få ned reintallet som de hevder er for høyt. De hevder at for høye reintall har ført til overutnytting av beitegrunnet, spesielt på vinterbeiteområdene på Finnmarksvidda. Det er imidlertid tvilsomt om den omfattende biologiske forskningen som eksisterer, kan demonstrere en slik overbeiting. Reineierne på sin side har en helt annen virkelighetsforståelse, der de hevder at reindriftas hovedproblem er tap av beiteland til konkurrerende arealbruk (Ravna & Benjaminsen, 2018). Statens politikk har også bidratt til store endringer internt i reindriften og i den offentlige reindriftsforvaltningen de senere år, som har vært utfordrende både for næringen og det samiske samfunnet. Fortsatt er det prosesser som foregår, som enda ikke er avklart (Sametinget, 2018).

2.1.1 Reindriftas utfordringer med arealinngrep

Ifølge en forskningsrapport, *Inngrep i reinbeiteland*, utarbeidet av Norsk Institutt for naturforskning (NINA) (2014), fremkommer det at mer enn 30 prosent av Norges reinbeiteland anses som tapt av ulike inngrep, og at tallet øker hvert år (Vistnes, Nellemann, & Bull, 2004). En annen forskningsrapport, *Arealsaker i reinbeiteland*, utarbeidet av Norut (2003), viser at i perioden 1996-2002 var det registrert over 100 innsigelser til arealplansaker, der halvparten var regulerings- eller bebyggelsessaker som omhandlet blant annet om hyttefelt. Videre viser rapporten at mange av sakene ble løst i mekling eller på

Departementsnivå, der reindrifta ofte måtte inngå kompromiss. I over 40 saker var det gjennomført konsekvensutredninger og krav om erstatning, der tredel av sakene handlet om vann- og vindkraftverk, kraftledninger, vassdragsutbygginger og mineraluttak (Lie, 2003). I *Ressursregnskap for reindriftsnæringen*, utarbeidet av reindrifftsforvaltningen (2013), vises det til grundig dokumentert forskning at tap av beiteareal over flere tiår til ulike utbygginger, er den største trusselen for reindriftas eksistens. Det oppfordres i rapporten til at det på sikt må tas stilling til hva som skal være toleransegrensen for ytterlige tap av reindrifftsarealer, og hvilke områder som må vernes for å kunne opprettholde en forutsigbar reindrift (Kiel, 2013).

I en oversikt fra Norges Vassdrag og energidirektorat (NVE) oktober 2018 har de følgende antall saker til konsesjonsbehandling når det gjelder vann- og vind-, og andre kraftutbyggingssaker: I Finnmark er det 15 saker, i Troms 17, i Nordland 39 og i Trøndelag 35 saker (Norges vassdrag og energidirektoratet, 2018). Dette er noe av utbyggingssaker som reindrifta har å forholde seg til. Hva gjør så reindriftas egen interesseorganisasjon NRL?

2.2 Om Norske Reindriftssamers Landsforbund

NRL ble etablert i 1947, og jobber for reindrifftsamene i Norge (Berg, 1997). Deres formål er å fremme reindriftssamenes interesser, økonomisk, faglig, sosialt og kulturelt. De arbeider for samhold blant reindriftssamer og skal styre utviklingen av næringen på grunnlag av den sedvanemessige rettsoppfatning, og de prinsipper reindriffts næring bygger på (NRL, 2010). Ifølge NRL's 50 års jubileumbok av Berg (1997) er det medlemmene som legger grunnlaget for den politiske innflytelsen i organisasjonen, derfor er medlemmenes aktivitet viktig og nødvendig for organisasjonens troverdighet (Berg, 1997).

Inngrep i reinbeitearealer er noe NRL alltid har hatt fokus på. Kampen om Alta/Kautokeino vassdraget ble symbolet for den samiske bevisstgjøringen på 1970-tallet. Da fremhevet NRL ovenfor norske myndigheter at: *Det for fremtiden ikke vil være reelt å fremholde noen offisiell norsk samepolitikk dersom de politiske myndigheter ikke setter en absolutt grense for omfanget av de inngrep som skal kunne forekomme i de samiske bosetnings- og bruksområder* (Berg, 1997:107). Samene og reindrifta brukte da to politiske hovedargumenter imot inngrepet, det etniske grunnlaget og miljøargumentet. Slik har de fått miljø- og andre samiske organisasjoner som alliansepartnere i inngrepssaker (Berg, 1997).

NRL har omtrent 700 medlemmer, der målet er ha 1500 (NRL, 2018). Landsmøtet velger et styre på ni personer, der åtte representerer hvert lokallag og en fra ungdomsutvalget. NRL's administrasjon bistår styret i det daglige og består av to personer. Den ene er jurist og den andre rådgiver (NRL, 2018). Styret representerer næringa blant annet i de årlige forhandlinger med staten om sentrale reindriftsøkonomiske spørsmål, og i konsultasjoner med staten om andre viktige reindriftsspørsmål. De jobber med nasjonale og internasjonale saker som har betydning for reindriftsutøvere, der mye av arbeidet handler om å formidle kunnskap og holdninger om næringa til ulike beslutningstakere. Ifølge Berg (1997) ligger den viktigste forutsetningen for en organisasjons påvirkningsmulighet, i styrken og støtten de har i selve næringen, og i styrken ved å stå sammen (Berg, 1997). Ut i fra dette har NRL utviklet slagordet: *Sammen er vi sterke*. Visjonen: *Rein framtid* er bygget på verdigrunnet: *NRL skal være en spydspiss i arbeidet med å utvikle en langsiktig og bærekraftig reindriftsnæring i respekt for tradisjoner og med åpenhet og nytenking* (NRL, 2018:7).

NRL har i organisasjonsutviklingsprosessen satt fokus på å bygge en sterkere og mer kunnskapsrik NRL. Målet er økt omdømme og troverdighet, og å skape merverdi for medlemmene, lokallagene og næringen. NRL har satt fokus på medlemspleie og vekst, omdømme og identitetsbygging, ved å ha utarbeidet en visjon og pusset på deres profil, og de har jobbet med effektivisering på flere områder. Slagordet; *Sammen er vi sterke*, fronter de aktivt på sin nettside, brosjyrer og effekter for å bygge stolthet og styrken med å være reindriftsutøver, og det ved å stå sammen (NRL, 2016) (NRL, 2018). I prosjektplanen om organisasjonsutvikling beskrives kjernevirksomheten deres å fungere som en beskytter for næringa. Med dagens organisasjonsstruktur og ressurser er de ikke optimalisert i forhold til deres potensiale. Derfor er det viktig med en praktisk tilnærming til strategiarbeidet ved å sørge for en nær sammenheng mellom deres mål og den daglige driften (NRL, 2016).

2.2.1 Strategi og tiltak om arealvern

NRL landsmøte vedtok i 2013: *Strategiplan for NRL for perioden 2013 – 2018*. I planen legges det opp til at strategiene skal følges opp med årlige virksomhetsplaner, som legges frem av styret og vedtas av landsmøtet. Disse danner grunnlaget for styrets-, og lokallagenes årlige prioriteringer med utgangspunkt i deres ressurser, ønsker og behov (NRL, 2013).

Målet til NRL på arealvern er: *å jobbe for å sikre reindrifts arealer og påse at næringen ikke blir en tapende part i interessekonflikter.* Deres tiltak er å jobbe for;

- *at reindriftens interessekart /arealbrukskart revideres*
- *å ha distriktsvis inngrepskart som synliggjør inngrep med influensområder*
- *at det ved ny virksomhet utarbeides en helhetlig konsekvensanalyse der også tidligere foretatte inngrep inngår*
- *å styrke reindriftens ressurser til å jobbe med vern av arealer*
- *at dispensasjonspraksisen innskrenkes*
- *å skape en fora for konfliktløsninger*
- *å skape forståelse utad om betydningen av å sikre reindriftens arealer*
- *å få på plass et støtteapparat for reindriftsutøverne i deres arbeid med lokale planprosesser gjennom prosjektet Protect Sápmi (NRL, 2013:29).*

2.2.2 Stiftelsen Protect Sápmi

Ett av tiltakene var å etablere Protect Sápmi, som ble stiftet i 2012 av NRL og Svenske Samers Riksforbund (SSR). Stiftelsens formål er blant annet; *å opprettholde og utvikle det samiske kulturfellesskap, herunder å fremme samiske næringsinteresser tilpasset de krav det moderne samfunn stiller* (Protect Sápmi, 2018).

Selv om NRL og SSR er stiftere, er de ikke eiere. I Protect Sápmis virksomhetsrapport 2016, sies det at kjernen i stiftelsesbegrepet er at de skal være selvstendig og uavhengig. Protect Sápmi kan dermed sies å eie seg selv, der de forvaltes av eget styre som er deres øverste organ. Styret består av tre personer, valgt hver av NRL, SSR og av Sametinget i Norge, og har ansvar å se til at vedtekter følges og at deres formål oppfylles (Blom, 2017). På grunn av usikker langsiktig finansiering har de ikke fast personell. Deres administrative virksomhet håndteres av styreleder, og det operative arbeidet utføres via avtaler med fem ulike konsulenter. Dette har styret vurdert som mest økonomisk og effektivt i forhold til deres tildelte og inntjente midler (Eira, 2018).

Ifølge nettsiden jobber de i forhold til samiske næringsinteresser, utbyggere i samiske områder og myndigheter. Deres tjenester består i å bidra med kompetanse og rådgivning, der de har både system- og prosesskompetanse og forhandlingskunnskap. De har kjennskap til

planer og kommersielle drivkrefter hos aktører som vil etablere i Sápmi, samt at de har et internasjonalt nettverk. De innhenter juridisk bistand blant annet innen områdene reindrift-, samisk- og folkerett (Protect Sápmi, 2018). Deres arbeid er innrettet på kompetansebyggende aktiviteter som berører samiske rettighetshavere i spørsmål om ressursutnyttelse og arealinngrep, samt bygger opinion i spørsmål om et langsiktig bærekraft i Sápmi. Stiftelsen skal støtte samiske rettighetshavere, herunder også reinbeitedistrikter i kontakt, dialog og eventuell forhandlinger med utbyggere (Eira, 2018).

Deres oppstartsår er 2013, med stadig økning av prosjekter påfølgende år. I 2016 hadde de størst bredde i saksporteføljen, der de blant annet jobbet med høringer, informasjonsarbeid, bistand i forhandlinger, dialog med rettighetshaverne og med eksterne parter, befaringer og reindriftsfaglige studier. I 2017 avgrenset de arbeidet hovedsak til reindriftens rettighetshavere, fordi mye av finansieringen kom fra oppdrag fra reinbeitedistrikter til saker som vind- og vannkraftsaker, kraftlinjer, togpåkjørsler, industriutbygging, veier, forsvar og hyttefelt, der sakene var tilknyttet omlag ti ulike reinbeitedistrikter (Eira, 2018).

Flere av reinbeitedistriktene Protect Sápmi bistår, nærmer seg tålegrensen av inngrep for sin bæreevne, og utfordringene øker stadig i hele Sápmi. Utfordringene øker ikke bare for rettighetshavere, men også for utbyggingsaktørene. Dette med at de ofte er feilinformerte, har manglende kunnskap om samiske forhold, og manglende strategier for hvordan samiske rettighetshavere skal behandles og respekteres. I noen tilfeller er utbyggerne totalt ukjent med at det eksisterer samiske aktivitet på arealene de planlegger å utbygge. I mange saker Protect Sápmi har vært involvert tidlig i, er i 2017 havnet i rettssystemet som følge av at de ikke oppnådde enighet mellom partene. Da har Protect Sápmis rolle endret fra å være sakkyndig til vitne. Protect Sápmi har til nå (2018), klart å stoppe 6 større arealutbyggingssaker, som blant annet omhandler vind- og vannkraftutbygginger, og utbygging av hyttefelt. De har også bistått rettighetshavere med å fremforhandle avtaleløsninger med inngrepsaktører (Eira, 2018).

I dette kapitlet redegjorde jeg kort om reindrifta og nærings utfordringer i forhold til areal. Om deres næringsorganisasjon NRL, samt deres strategier innenfor arealvern. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for teorien jeg skal benytte i min analyse.

3 Teori

Teorikapittelet har fire delkapitler. Jeg starter med å definere strategi og sier noe om hvorfor strategi og strategiutvikling er viktig for en organisasjon. Deretter presenteres en figur som er videre sentral for oppgaven. De tre hovedelementene i figuren er: strategisk posisjon, strategiske valg og strategiske handlinger. Innunder hvert hovedelement presenteres ulike delelementer, og etter hver delkapittel presenteres forventinger til funn.

3.1 Strategi og strategiutvikling

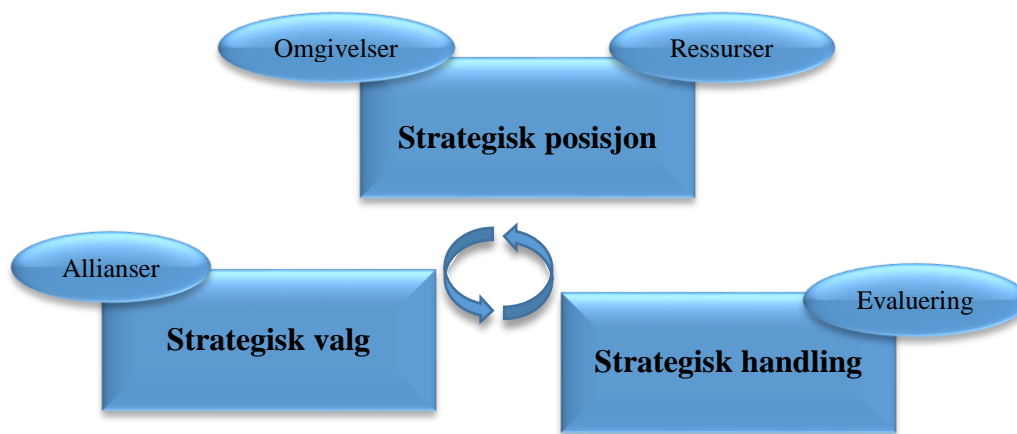
Mens mål uttrykker virksomhetens ønskede ambisjonsnivå, er strategier en beskrivelse av hvordan en skal oppnå målene. Generelt kan en si at mål er *en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand* (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 37), og strategi beskriver *veien mot målet* (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 42).

Det finnes mange definisjoner på strategi, men jeg har valgt å bruke definisjonen til Johnson mfl. (2014), fordi den fanger opp de viktige aspektene ved strategi og strategiske valg, og passer i konteksten til min oppgave.

Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger
(Roos mfl., 2014:12).

Strategi og strategiarbeid er viktig, fordi det handler om analyse av organisasjonens situasjon, om planlegging av fremtiden og om veivalg, både på kort og lang sikt. Den handler om overordnede beslutninger og prioriteringer for å oppnå en ønsket fremtidig tilstand (Løwendahl & Wenstøp, 2010). Flere teoretikere hevder at organisasjoner som lykkes har en velfundert strategi. I dette ligger at styret og de ansatte forstår at suksessfaktorene ligger i å være i takt med omgivelsene for å kunne overleve. De hevder at organisasjoner som kontinuerlig endres og utvikles, og har gode implementeringer av beslutninger, har gode forutsetninger for å lykkes (Hoff, 2016).

Å utvikle strategier handler om tre hovedelementer, som illustrert i figur 1:



Figur 1: Modell for oppgavens oppbygging (Johnson mfl., 2017, s. 12).

Strategiens rammeverk (figur 1) er laget med utgangspunkt i Johnson mfl., (2017) sin modell. Modellen illustrerer de tre hovedelementene i strategiens rammeverk som handler om å:

- (1) Forstå organisasjonens strategiske posisjon.
- (2) Vurdere alternative strategiske valg.
- (3) Håndtere strategier i handling.

Under hvert hovedelement presenteres ulike delementer. Delementene omgivelser og ressurser tilhører hovedelementet strategisk posisjon. Hovedelementet strategiske valg tar for seg delementet allianser, mens evaluering faller under strategiske handlinger. Disse tre hovedelementene er overlappende og gjensidig avhengige av hverandre. Pilene i figuren illustrerer at i praksis følger ikke elementene en lineær sekvens. Av og til må valg foretas før man har full forståelse av posisjonen, og i blant er det nødvendig å teste ut strategiene i handlinger, for å opparbeide erfaring om strategiene fungerer. Hovedelementene er skissert hver for seg i figuren, for å synliggjøre oppgavens struktur (Johnson mfl., 2017).

3.1.1 Forventninger til funn i strategiutviklingsprosessen

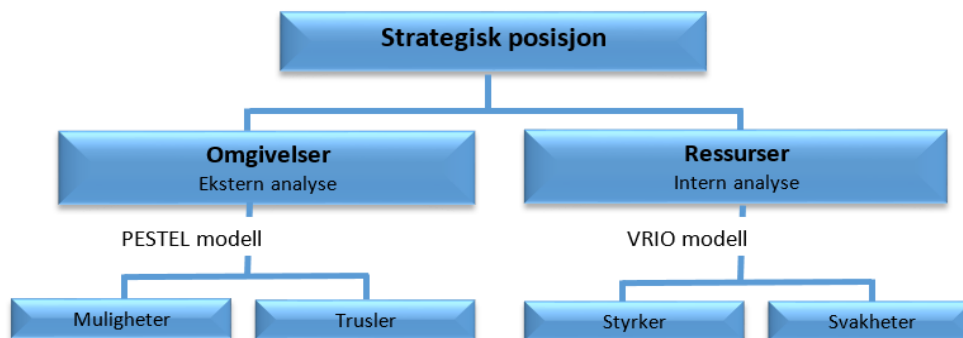
I og med at NRL har et strategidokument, forventer jeg å finne at strategiene er utarbeidet i form av en strategiutviklingsprosess. Jeg forventer at strategiene er basert på organisasjonens situasjon og med en oversikt over hvor store utfordringene er av arealinngrep. Videre forventer jeg at styret er godt kjent med strategidokumentet, har et eierskap til strategiene, der jeg særlig har fokus på strategiene og tiltakene innenfor arealvern.

Videre i oppgaven skal jeg gjøre rede for de tre hovedelementene med tilhørende delementer. Hvert kapittel avsluttes med en beskrivelse av mine forventninger til funn.

3.2 Strategisk posisjon

I den strategiske posisjonen er fokuset å analysere de to delementene omgivelser og ressurser. For å analysere omgivelsene, som dreier seg om en ekstern analyse, vil jeg benytte meg av PESTEL-modellen. PESTEL vil ta for seg både muligheter og trusler. VRIO-modellen vil bli brukt til å analysere organisasjonens ressurser. Da er det snakk om en intern analyse av organisasjonen. VRIO vil ta for seg de interne styrker og svakheter.

En oppsummering av oppbygningen av teorien i dette kapittelet fremstilles i figur 2 nedenfor:



Figur 2: Teorioppbygningen av hovedelementet strategisk posisjon.

3.2.1 Omgivelsene

Dagens bedrifter og organisasjoner opererer i komplekse markeder og omgivelser (Johnson mfl., 2017). PESTEL-modellen kan gi opplysninger om viktige forhold i makroomgivelsene. PESTEL står for faktorene; P; politiske-, E; økonomiske-, S; sosiokulturelle-, T; teknologiske-, E; miljømessige- og L: lovmessige forhold (Løwendahl & Wenstøp, 2010, Roos mfl., 2014). Ifølge Løwendahl og Wenstrøp (2010) vil en gjennomgang av disse faktorene hjelpe organisasjonen til å fokusere på de mest kritiske faktorene nå og i fremtiden, og gi en oversikt over de makroforhold som har innflytelse på organisasjonens konkurransesituasjon. Formålet med PESTEL er å sørge for at bedriftene reflekterer omkring følgende to spørsmål; hvilke omgivelsesfaktorer er mest kritiske for bedriften? og; hvilke av disse er de viktigste i dag og i fremtiden? Ifølge Johnson mfl. (2017) er ikke alle forhold like betydningsfulle og faktorene bør ses i en sammenheng. Nedenfor følger de faktorer jeg har valgt å fokusere på, fordi jeg anser de som viktigst og mest relevant for min analyse av NRL.

Politiske og lovmessige forhold

Fordi myndighetene har stor påvirkningskraft på de fleste bransjer, hevder Johnson mfl. (2017) at de politiske og lovmessige forhold er viktige i enhver PESTEL-analyse. Videre hevder de at en interesseorganisasjon, slik som NRL, ofte står overfor politiserte miljøer. Derfor er det viktig å analysere trusler og muligheter om potensielle politiske endringer, som iverksettelse av ulike former for incentiver eller sanksjoner i form av krav, godkjennelser, lover, forskrifter, rettspraksis, konsesjoner eller lignende. Man bør også vurdere hvilken innvirkning trender i samfunnet, regjeringsskifte eller press fra andre har på politiske prioriteringer eller på organisasjonens rammebetingelser (Johnson mfl., 2017).

Økonomiske og miljømessige forhold

Når Kotler og Keller (2012) refererer til økonomiske forhold henviser de til områder som er unike og direkte påvirket av økonomien, slik som økonomisk vekst, økonomisk krise eller valutakurser (Kotler & Keller, 2012). I denne oppgaven vil økonomisk vekst være relevant. Økonomien i Norge går bra og den vil trolig ta seg videre opp. Det private forbruket øker og bedriftene investerer mer, både i og utenfor oljenæringen. Bedret konkurransevne legger et godt grunnlag for omstilling og ny vekst i norsk næringsliv og bidrar til at norske bedrifter kan ta dra nytte av at verdensøkonomien som nå er i bedring (Finansdepartementet, 2018).

I PESTEL rammeverket betyr *miljømessige utfordringer*, utfordringer knyttet til omgivelsene: avfall, forurensning og klimaendringer (Johnson mfl., 2017). Ifølge regjeringens strategi for grønn konkurransekraft (2017) står Norge *står foran en dyptgripende og krevende grønn omstilling*, der verden i dag må ta i bruk sterkere virkemidler i klimapolitikken for å komme til et akseptabelt lavutslippssamfunn. Dette dreier blant annet om at elektrisitetsproduksjon og oppvarming må gradvis legges om til nullutslippsløsninger, transportmidler må nærmest bli utslippsfrie, samt at industriens og jordbrukets utslipp må kraftig reduseres. Regjeringens mål er at Norge skal bli et lavutslippssamfunn i 2050 (Klima- og miljødepartementet, 2017). Målet om å redusere utslippene av klimagasser med 80-90 prosent er lovfestet under klimamållovens §§1, 2 og 3. Videre har Norge forpliktet seg til Parisavtalen, der målet er å kutte utslippene med minst 40 prosent innen 2030 (Klimamåloven, 2017).

Dersom Norge skal nå sine klimamål vil det endre rammebetingelsene for næringslivet i alle land. For å takle omstillingene må næringslivet kunne dekke sine kostnader, herunder også

klima- og miljøkostnader. For næringslivet betyr en *grønn omstilling* evnen til å konkurrere globalt i en tid hvor sterkere virkemidler tas i bruk i klima- og miljøpolitikken (Klima- og miljødepartementet, 2017). Ifølge Brox (2009) er økonomisk vekst grunnlaget for den alminnelige velstanden i Norge. Han hevder videre at de fleste fremdeles vil mene at økonomisk vekst kan være vanskelig uten en stadig økende tilgang på energi (Brox, 2009).

Teknologiske forhold

Når Johnson (2017) referer til teknologiske forhold dreier det om blant annet teknologi og forskning (Johnson mfl., 2017). Vi lever i en verden hvor kunnskap endres fort. Forskning bidrar til økt kunnskap, og til stadig økende teknologiutvikling. Kotler og Keller (2012) viser til at teknologiutvikling er med på å redusere kostnader, forbedre kvaliteten og føre til innovasjon i organisasjoner. Som følge av dette både skapes og nedlegges arbeidsplasser (Kotler & Keller, 2012). Forskning og teknologi er i dag blitt viktige faktorer, enten man liker det eller ikke, der de teknologiske fremskrittene er kommet for å bli. De vil derfor spille en betydelig rolle for å få fart på det grønne skiftet (Klima- og miljødepartementet, 2017).

3.2.2 Ressurser

Når en organisasjon analyserer deres ressurser dreier det som om en intern analyse. Da vil organisasjonens styrker og svakheter analyseres. Roos mfl. (2014) deler ressursene i to deler; finansiell- og intellektuell kapital. Intellektuell kapital består av menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser. I denne oppgaven vil det videre fokuset være på menneskelige ressurser. Menneskelige ressurser handler om de ansattes tilpasningsdyktighet, kunnskap og kompetanse, ferdigheter og intellektuelle kapasitet (Roos mfl., 2014).

For å kunne gjøre en intern analyse av de menneskelige ressursene vil VRIO-analysemodell benyttes. VRIO tar for fire ulike egenskaper av de menneskelige ressursene i organisasjonen. VRIO betyr; **V**: verdifull, **R**: rare/sjelden, **I**: imiterbar/kopierbar, **O**: organiserbar. VRIO modellen oppsummeres i figur 3. I analysedelen vil jeg forsøke å svare på de spørsmål som er i figuren. Dersom analysen viser at alle disse egenskapene er oppfylt, vil dette gi organisasjonen varige konkurransefortrinn (Johnson mfl., 2017).

V; verdifull	Er ressursene i organisasjonen verdsatt av interessentene (medlemmene), og vil de gjøre organisasjonen i stand til å respondere på omgivelsenes muligheter og trusler?
R; sjelden	Er ressursene unike i organisasjonen, som ingen eller få andre kan tilby?
I; kopierbar	Er ressursene vanskelige og kostbare for konkurrenter å skaffe seg og kopiere?
O; organiserbar	Er organisasjonen hensiktsmessig organisert, slik at ressursene blir fullt ut utnyttet?

Figur 3: VRIO-modellen (Johnson mfl., 2017, s. 101)

3.2.3 Forventninger til funn i strategisk posisjon

I den eksterne analysen av NRL forventer jeg å avdekke de viktigste og mest kritiske omgivelsesfaktorene til NRL i dag og fremover. Dette ved å kunne avdekke hva som er de mest sentrale truslene og mulighetene i omgivelsene når det gjelder arealvern.

I den interne analysen forventer jeg å finne positive svar på de fleste spørsmålene i VRIO modellen. Jeg forventer at styret er verdsatt av medlemmene, og at de gjør organisasjonen i stand til å respondere på omgivelsenes muligheter og trusler. Videre forventes det at ressursene i styret er unik, som er vanskelig å kopiere eller for konkurrentene å skaffe. Videre at ressursene er hensiktsmessig organisert, slik at de blir utnyttet fullt ut. Ut ifra svarene vurderes om NRL har varige konkurransefortrinn når det gjelder arealinngrep. På bakgrunn av funnene i ekstern- og intern analyse skal jeg forsøke å fastsette NRL's strategisk posisjon.

3.3 Strategiske valg

Strategiske valg handler om å se på de muligheter og alternativer en organisasjon har. Ifølge Roos mfl. (2014) bør valg gjøres med organisasjonens visjon og mål i mente, fordi de skal gi retning for strategiene (Roos mfl., 2014).

Ved identifisering av strategiske valg kan det skilles mellom tre forskjellige aspekter: generiske strategier, mulige retninger og mulige metoder. I oppgaven vil jeg konsentrere meg om mulige metoder. Mulige metoder handler om hvordan strategimetode organisasjonen velger. Herunder faller allianser, som vil være det videre fokuset i dette kapittelet (Johnson mfl., 2017, Roos mfl. 2014).

3.3.1 Allianser

Strategiske allianser handler om at to eller flere organisasjoner går sammen om å dele ressurser og aktiviteter for å oppnå samme mål. Å inngå strategiske allianser er en populær måte å jobbe på, fordi den utfordrer tradisjonelle strategimetoder på to måter. Den ene er at man i praksis jobber med en kollektiv strategi mot et felles mål mot felles rivaler. Dette kan bidra til å oppnå suksess i alliansen, i tillegg til suksess i egen organisasjon. Den andre handler om å pleie og bruke sine allianser bedre enn konkurrentene. I praksis betyr det, jo mer effektiv og opptatt alliansen er av å nå samme mål, jo mer suksessfulle kan resultatene bli. Det er derfor viktig å ha allianser som fungerer, enn at disse er store (Johnson mfl. 2017).

Allianser kan deles inn i to typer eierskap. Den første er å danne en uavhengig organisasjon hvor hver av eierne går inn med egenkapital. Den andre er et mer løst alliansesamarbeid, som ikke krever egenkapital, men som baserer seg på avtaler om hvordan man samarbeider. Hovedforskjellen mellom disse to er ulike forpliktelser. I opprettelsen av en uavhengig organisasjon, hvor eierne må inn med egenkapital, følger mer økonomisk ansvar. Ifølge Johnson mfl. (2017) praktiserer offentlige og frivillige organisasjoner begge typer samarbeid, der det offentlige inngår avtaler med frivillige organisasjoner for å få utført tjenester som de selv ikke kan levere. Nøkkelfaktorer for å inngå allianser er å kunne dele informasjon og ressurser for å få til komplementære aktiviteter, for å oppnå samme mål. Tillitt og samspill er derfor viktige suksessfaktorer for å få dette til. Johnson mfl. (2017) påpeker at det er viktig å være klar over at det er en stor andel, nesten halvparten, av de som inngår allianser som ikke lykkes. Årsakene er ofte at man gjør feilberegninger av strategisk- og organisatorisk form, som kan bidra til at man kan miste kontroll, og deretter får problemer med samspill og tillit (Johnson mfl., 2017).

3.3.2 Organisasjonsnettverk

I denne delen av oppgaven vil det også være nyttig å se på organisatoriske nettverk. Det passer å ta det innunder allianser. Begge handler om å samarbeide med andre for på å oppnå samme mål. Forskjellen er at organisasjonsnettverk handler om at organisasjoner danner et felleskap på tvers av organisasjoner og samhandler. Organisasjonsnettverk, er nettverk eksempelvis med politiske organisasjoner og partier, regjering, ulike juridiske enheter, samt kampanjegrupper som brukes blant annet for å komme i kontakt med innflytelsesrike personer for å nå deres mål (Johnson mfl., 2017). Ifølge Schiefloe (2003) består utvidelsen av

nettverksbegrepet ved å si at nettverk består av formelle relasjoner, og at organisasjoner blir betraktet som aktører som bruker nettverksbetraktninger for å forstå koblinger og samspill mellom organisasjoner. I organisasjonssammenheng finnes fire ulike anvendelser av nettverksbegrepet, se figur 4 nedenfor.

		Aktører	
		Individer	Organisasjoner
Relasjoner	Uformell	Sosiale nettverk	Forankret organisasjon
	Formell	Nettverksorganisering	Organisasjonsnettverk

Figur 4: Anvendelse av nettverksbegrepet (Schiefløe, 2003, s. 343)

Som nevnt er organisasjonsnettverk relevant for denne oppgaven. Mange nye og innovative organisasjoner har fokus på nettverk, og mange av disse organisasjonene framtrer som ubyråkratiske og fleksible. Fokuset på nettverk i organisasjoner og dens suksess kan spores tilbake til japanske industriforetakenes økonomiske suksess. Et av de typiske hovedtrekkene er at effektive bedrifter ofte opererer i en form for nettverk sammen med andre. Eksempel på dette kan være en bedrift som omgir seg med sine underleverandører. Organisasjonsnettverk brukes som en betegnelse på slike koplinger mellom organisasjoner (Schiefløe, 2003).

3.3.3 Forventninger til funn i strategiske valg

I denne delen forventer jeg å finne at NRL har tatt tydelig stilling til hvilken rolle de har i arealinngrepsaker, og at de har gjort noen strategiske valg. Jeg forventer at de har inngått allianser og at de har organisasjonsnettverk, som de bruker strategisk og aktivt.

3.4 Strategiske handlinger

Om strategien treffer, kommer an på hvordan strategiene administreres i konkrete handlinger. I dette ligger hvordan strategiene blir utformet og implementert (Johnson mfl., 2017). I denne delen av oppgaven vil jeg fokusere på evaluering av strategiene. Strategievaluering betyr kort sagt en evaluering av resultater, der utfordringen blir å finne ut om eventuelle avvik mellom mål og resultater skyldes strategien, endringer i omgivelsene, eller selve iverksettelsen.

3.4.1 Evaluering

Evaluering er den fasen hvor ledelsen i organisasjonen forsikrer seg om at de strategiske beslutningene blir tilfredsstillende iverksatt, og at utviklingen tilpasser seg vedtatte mål. Evaluering av strategi består av tre aktiviteter. Den første er å undersøke grunnlaget for organisasjonens strategi. Den andre er å sammenligne forventede resultater med faktiske resultater, som krever kontrollsystem. Den tredje handler om å iverksette korrigerende tiltak for å forsikre seg om at prestasjonene er i tråd med planene. Evalueringsprosessen er i tillegg en viktig informasjonskilde for det kontinuerlige strategiarbeidet. Det er måten medarbeiderne utfører oppgavene, bruker ressursene og tolker retningslinjene på, som i sin helhet gir den tiltenkte strategien sin endelige form. I mange tilfeller kan dette avvike klart fra det som var tiltenkt. I en evalueringsprosess kan en stille en rekke spørsmål, der ett av de er: Skal vi fortsette å følge den fastlagte planen, eller må korrigeringer iverksettes? (Roos mfl., 2014).

Ifølge Roos mfl. (2014) er evaluering av strategier kontinuerlige prosesser i organisasjoner. Poenget er å peke på de områdene som avviker fra vedtatte målsettinger. Årsaker til avvik kan være urealistiske mål eller valg av feil strategi. Da er det viktig at organisasjonen avklarer om årsakene til avvik skyldes intern svikt eller endringer i omgivelsene som ligger utenfor deres kontroll. Når avvikene og årsakene er identifisert kan det være behov for korrigerende tiltak. Eksempler på disse kan være endring av struktur, bytte ut eller omfordele ressursene, revidere målsettingene eller utarbeide nye retningslinjer. Å korrigere tiltak betyr ikke at eksisterende strategier må forkastes eller at nye strategier må utformes, men justeres. Det finnes fem generelle områder for korrigerende tiltak som handler om å enten revidere standarder, målsettingen, strategiene, strukturen eller aktiviteten (Roos mfl., 2014).

3.4.2 Forventninger til funn i strategiske handlinger

I denne delen forventer jeg at NRL kontinuerlig evaluerer deres strategier opp mot deres vedtatte mål. Jeg forventer også at de gjør eventuelle korrigeringer, dersom det avdekkes avvik mellom forventede og faktiske resultater.

4 Metode

For å få frem kunnskap om problemstillingen står valg av undersøkelsesdesign og metode sentralt. Valg av design og metode baserer seg på tema for forskningen, problemstillingen og hva forskningen har som formål å gi svar på (Jakobsen, 2016). I dette kapittelet skal jeg redegjøre og begrunne for mitt valg av forskningsdesign og metodebruk.

4.1 Casestudie og kvalitativ metode

Formålet med oppgaven er å analysere ett av strategiområdene til NRL. I følge Jakobsen (2016), skal undersøkelsesmetode velges ut i fra hvilken informasjon man ønsker å samle inn, og ut i fra en plan for hvordan en best får svar på problemstillingen. Da jeg ønsker å gå i dybden av problemstillingen, er det naturlig å gjennomføre et casestudie. Hovedmålet med casestudie er å gå i dybden av et fenomen og samtidig avdekke det unike ved fenomenet. Fordelene med casestudie er at man kan bruke flere datakilder, som bidrar til et mangfold av opplegg i datainnsamlingen som gir dybde, detaljforståelse og helhetlig oversikt av undersøkelsesfenomenet og problemstillingen (Jakobsen, 2016).

Casestudie er godt egnet for min forskning av følgende årsaker. Min problemstilling legger opp til å beskrive en situasjon på et gitt tidspunkt. Undersøkelsen har mange nyanser med relativt få enheter, der jeg ønsker å legge vekt på det enkelte intervjuobjekts forståelse og forklaring. Og den er målrettet og bygger på et teoretisk utgangspunkt (Busch, 2014).

Dokumentstudier er valgt for å få en oversikt over hvilke styringsvirkemidler og tiltak som benyttes overfor mitt undersøkelsesfenomen. Hvilke dokumenter som ble innlemmet i studien var i liten grad bestemt på forhånd. Et tydeligere bilde av de viktigste dokumentene fremkom under innsamlingen og tolkningen av data. Det meste av utvelgingen av tekster ble gjort underveis. Valgte dokumenter er NRL's landsmøteprotokoller og interne dokumenter, ulike offentlige rapporter og meldinger, bøker via internettsøk, samt nyhetsartikler. Disse har vært viktige supplement til intervjuene for å øke innsikten, og å få et helhetlig og nyansert bilde.

Valg av kvalitativt intervju som metode skyldes flere faktorer. Dokumentstudiene alene gir ikke svar på min problemstilling, da jeg også er ute etter informasjon og kunnskap som ikke fremkommer i dokumenter alene. Gjennom intervjuer kom jeg tettere på de som sitter med

den kunnskap og erfaring som studien ønsker å belyse. Kvalitative intervjuer gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser, noe som er viktig for å kunne få svar på min problemstilling. Dessuten er jeg ute etter en subjektiv opplevelse av arbeidet ut fra informantenes erfaringer og kunnskap. Metodens ulemper er at den kan gi utfordringer med å overføre resultatene til andre situasjoner og liten mulighet for generalisering. Kvalitative undersøkelser gir videre relativt mye og kompleks informasjon som kan være tidkrevende og utfordrende å bearbeide, og analysere (Jakobsen, 2016). Derfor har jeg valgt å få intervjuenheter.

4.1.1 Intervjuer og informanter

I forkant av intervjuene laget jeg en intervjuguide med relevante spørsmål i forhold til min problemstilling og min teoretiske ramme, se vedlegg 2. Jeg valgte semistrukturerte intervjuer da dette virket mest hensiktsmessig i min oppgave. Intervjuguiden ble brukt som et hjelpemiddel og et fast holdepunkt i intervjuene. Poenget var å kunne holde fokus, men likevel ha rom for å snakke rundt temaet og skape en atmosfære for deling av kunnskap. Jeg fravek intervjuguiden hvis det falt seg naturlig, noe det også gjorde i intervjuene. Årsaken til det var at flere av informantene hadde ulikt ståsted og ulik kunnskap om det jeg spurte om. Spørsmålene ble derfor noe tilpasset underveis. Intervjuguiden var likevel til stor hjelp for å holde fokus. Alle informantene fikk info om at studien var innmeldt til NSD, se vedlegg 1.

Jeg startet intervjuene med informasjon om meg selv og studiet, før fakta om informantene ble innhentet. I innledningen forklarte jeg at anonymitet ville opprettholdes ved at jeg ikke ville sitere direkte og at informantene ble håndtert anonymt. Dette er viktig for å ivareta forskningsetiske hensyn, samt bidra til at intervjuene går på en god måte (Jakobsen, 2016).

Utvalget til studiens kvalitative intervjuer er tatt fra en målgruppe som synes aktuell for å få belyst problemstillingen. Jeg la vekt på at utvalgte informanter har kjennskap og erfaring med NRL sitt arbeid. Utvalget er derfor hensiktsmessig og ikke representativt. Som Jakobsen (2016) skriver er hensikten med kvalitative undersøkelser å få mest mulig kunnskap om fenomenet gjennom fyldige beskrivelser og ikke å foreta statistiske generaliseringer. Informantene var en blanding av både nye og erfarne medlemmer der enkelte hadde vært i styret over 14 år, og noen kun ett år. De hadde ulik bakgrunn hva gjelder utdanning og erfaring, men felles for alle var at de er fra reindrifta og kjente godt til næringa.

4.2 Datakvalitet

Metodevalgene påvirker undersøkelsens kvalitet der et sentralt spørsmål er om man kan stole på resultatene av undersøkelsen. Ifølge Jakobsen (2016) stilles det to krav til undersøkelser, der empirien skal være gyldig og relevant, pålitelig og troverdig (Jakobsen, 2016). Her diskuteres min valgte undersøkelsesmetode og hvordan disse kravene er oppfylt i studiet.

4.2.1 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

Pålitelighet handler om hvorvidt studiet er utført på en troverdig måte, som skaper tillitt hos leseren, og om det er hentet ut tilstrekkelig og pålitelig materiale (Jakobsen, 2016). Jeg har tilstrebet å utføre studiet på en troverdig måte, ved at jeg har brukt samme mal i alle intervjuene, slik at den ikke skulle ha betydning for hvem jeg snakket med. Jeg tilstrebet å opptre nøytralt, ved at jeg blant annet lot informantene snakke mest mulig under intervjuene. Intervjuene ble avholdt ansikt-til-ansikt, med god flyt i samtalen, hvor jeg også gjorde notater underveis. Jeg gjorde opptak av samtalene digitalt og transkriberte de i etterkant. Disse slettes etter endt studie. Innhentet datamateriale av sekundærdata er blant annet hentet fra offentlige instanser og fra forskning, som også bidrar til at studiet er utført på en troverdig måte.

Gyldighet handler om undersøkelsen måler det en ønsker å måle, der datainnsamlingsmetoden påvirker dataens gyldighet. Undersøkelsen anses gyldig dersom materialet sier noe om det man undersøker, altså om den bidrar til å gi oss svar på problemstillingen (Jakobsen, 2016). For å vurdere gyldighet er intervjuguiden og innhentet data sentralt. I min undersøkelse ble intervjuguiden utarbeidet med bakgrunn i tema og problemstilling. Intervjuformen er semi-strukturert med relativt åpne spørsmål. Dette bidro til at informantene kunne snakke fritt om spørsmålene, samtidig som jeg fikk informasjon om det jeg skulle undersøke. Mine data bidrar til å sikre undersøkelsens gyldighet, fordi de bidrar til å belyse min problemstilling.

I kvalitativ forskning snakkes gjerne om overførbarhet av kunnskap fremfor generalisering, der spørsmålet er om funnene kan overføres til lignende fenomener (Jakobsen, 2016). Mitt mål i undersøkelsen har ikke vært å trekke noen allmenngyldige konklusjoner, men gjennom å gå i dybden av et case for å få dypere kunnskap om et fenomen.

5 Analyse

Her presenteres mine funn primært fra intervju og dokumentanalyse, eller belyses fra ulike nyhetsartikler. Jeg vil diskutere disse med utgangspunkt i teoridelen og hovedelementene strategisk posisjon, valg og handlinger, som redegjort i teorien, og forventninger til funn.

5.1 Strategiutvikling i NRL

Med hensikt i å få et historisk innblikk i strategiarbeidet til NRL, spurte jeg informantene om de er kjent med strategiene og forarbeidet av dagens strategidokument. Dette for å få innblikk i hvilket forhold de har til strategiene om arealvern. Gjennom intervjuene forsøkte jeg også å avdekke hvordan styret anvender strategiene i sitt arbeid.

I spørsmålet om bakgrunn og formål med gjeldende strategidokument, sa informantene at det var på bakgrunn av et forslag fra ett av lokallagene på landsmøtet i 2012. Administrasjonen i NRL utarbeidet deretter strategiene, og landsmøtet godkjente disse i 2013. Informantene var ikke kjent med prosessen utover dette. De fleste kjente til strategiene om arealvern. Noen hevdet at strategidokumentet stadig ble brukt i styremøtene. Enkelte hadde ikke sett strategidokumentet, var ikke kjent med strategiene, og mente at strategiene heller ikke var fremtredende i styremøtene. Noen mente at selve dokumentet ikke var så viktig å ha, da dette var tiltak NRL alltid hadde jobbet med. Samtlige var likevel enig i at dokumentet er bra, da strategiene er skriftlig formalisert. Videre spurte jeg om det finnes en oversikt over hvor mye arealer reindrifta har tapt, og hvor stor utfordringene er i forhold til planlagte inngrep. Mange erkjente at de ikke hadde en slik oversikt, men henviste til Protect Sápmi, som mulig kunne ha det. Noen av informantene fortalte at NRL har noen prosesser på gang med Departementet angående reindriftskart, men per i dag finnes det ikke en samlet oversikt over hele landet. Alle var enige i at: *Dette er et savn og et behov for NRL og næringen.*¹

Selv om NRL har et strategidokument, kan det tyde på at ikke alle i styret har like godt kjennskap eller eierforhold til den. En mulig forklaring kan være at de ikke har deltatt i strategiutviklingsprosessen, eller at strategiene ikke er godt nok implementert. Oppfatningen om hvordan strategiene brukes i styret var også sprikende. Noe av dette kan tyde på at strategiutviklingsprosessen har vært uklar, fordi informantene ikke kunne redegjøre for den.

¹ Ved bruk av informasjon og sitater fra informantene, formuleres det i analysedelen på en slik måte at jeg ikke bidrar til at de skal kunne identifiseres. Dette for å ivareta informantenes sikring til anonymitet, slik jeg lovet dem i intervjuene.

Ut ifra dette er det vanskelig å si om dagens strategier er gjort på bakgrunn av en analyse av organisasjonens situasjon og en helhetlig oversikt om hvor stor utfordringene eksakt er.

5.2 Strategisk posisjon

I denne delen vil jeg forsøke å gi svar på forskningsspørsmål nummer to. For å kunne svare på spørsmålet, skal jeg forsøke å få en oversikt over de faktorene i omgivelsene som har størst innvirkning på NRL, og som er de mest kritiske nå og i fremtiden når det gjelder arealvern. Jeg starter med omgivelsene og ser deretter på de interne menneskelige ressursene.

5.2.1 Omgivelser

Analyse av omgivelsene, ekstern analyse, er en analyse av de forhold som er utenfor organisasjonens kontrollområde. Jeg går først inn på de forhold jeg har valgt (politiske, lovmessige, økonomiske, miljømessige og teknologiske forhold), for å få et bakteppe til analysen av de forhold som har størst innvirkning på NRL og deres mål om arealvern. Disse ses i sammenheng, slik Johnson mfl. (2017) oppfordrer til.

Når det gjelder de politiske og lovmessige forhold, styres statens reindriftspolitik i stor grad gjennom reindriftsloven og reindriftsavtalen. Eventuelle endringer av reindriftsloven må drøftes med NRL og Sametinget, med forsøk på å oppnå enighet (Sametinget, 2016). Statens reindriftspolitikken har historisk sett bestått av en bred politisk enighet, som vises blant annet igjennom enigheten om reindriftsloven av 1978, som ble regulert i 2007, og i tiltakene av gjeldende Stortingsmelding: St.meld. nr. 32 (2016–2017), *Reindrift. Lang tradisjon – unike muligheter*, (St.meld. nr. 32 (2016 - 2017), 2017).

I reindriftsloven plasseres ansvaret for sikring av arealer til innehavere av reindriftsretten, øvrige rettighetshavere og myndighetene (Landbruks- og matdepartementet, 2007). I 2009 ble det i *plan- og bygningsloven* lovfestet at reindrifta skal ha medvirkning som rettighets- og interessehavere i arealsaker. Loven ga en sikring av naturgrunnlaget for samisk kultur, næringsutøvelse og samfunnsliv, ved at næringen skal tas hensyn til i all planlegging. Den nye loven ga også Sametinget innsigelsesmyndighet i arealplansaker (Sametinget, 2018). Det er i dag foreslått endringer i sameloven om å lovfeste den gjeldende konsultasjonsordningen fra 2005. Dette er NRL, Sametinget og regjeringen enige om. Ordningen går ut på at samer som urfolk har rett til å bli hørt i saker med statlige organer som kan påvirke samiske interesser

direkte. I den nye loven skal denne ordningen også omfatte lokale- og regionale organer. For reindrifta og NRL betyr dette en lovforsterkning om at de skal bli hørt av flere planmyndigheter i arealinnngrepsaker, som kan bidra til bedre og mer forutsigbare prosesser (St.prp. nr. 116 L (2017-2018), 2018).

I 2017 la regjeringen frem et strategidokument for grønn konkurransekraft: *Bedre vekst, lavere utslipp* (2017). Strategiene i dokumentet legger opp til at Norge skal bli et *lavutslippssamfunn uten å bli et lavinntektssamfunn*. I dette ligger at det skal skapes nye miljøvennlige arbeidsplasser basert på ny kunnskap og teknologi. I strategidokumentet står det: *Regjeringen vil legge til rette for at det skapes verdier gjennom nye grønne arbeidsplasser, og ved at eksisterende næringsliv omstiller seg for å konkurrere i en tid med skjerpet klimapolitikk og rask teknologisk utvikling* (Klima & miljødep., 2017:5).

Regjeringens politikk og strategi for grønn konkurransekraft, tyder på at den er basert på klimaloven og en sammenheng mellom forholdene teknologi, økonomi og miljø. Basert på forpliktelsene i Parisavtalen, er Norge under et sterkt press for å få ned utslippene. Virkemidlene som regjeringen satser på er økt kunnskap, forskning og teknologiutvikling for å kunne løse det *grønne skiftet*. Som vist i teoridelen hevder Brox (2009) at økonomisk vekst og grunnlaget for velstanden i Norge, neppe kan gjennomføres uten økende tilgang på energi. Regjeringen satser derfor på en økning av både energiproduksjon og eksport av energikraft, som skal gi fart på det *grønne skiftet*. Fokuset er derfor videre mest på energikraft.

De politiske trendene som blant annet påvirker energibransjen er klimatrenden og fokuset på biologisk mangfold. En sterk trend om økt proteksjonisme og motstand mot økonomisk liberalisme og frihandel, vises i debatten rundt EUs tredje energipakke og Acer. Dette gir, ifølge en nyhetsartikkel av kraftnytt.no 16.04.2018, økt skepsis og motstand mot kraftutbygging, særlig mot vindkraft som gir lokale naturinngrep (Rønningsbakk, 2018).

I dag ligger det øverste ansvaret for å gi tillatelse til utbygging av vind- og vannkraftanlegg på land i Olje og Energidepartementet (OED), som har delegert forvaltningsansvaret til Norges Vassdrag- og Energidirektorat (NVE). NVE gir utbyggingstillatelser i form av konsesjoner, som kan gis til enkeltpersoner, selskap, kommuner, fylkeskommuner eller lag til å drive energiproduksjon i henhold til lovverk, og i henhold til *samfunnets beste*. Saksgangen til en

endelig konsesjon er en omfattende prosess, som kan ta opptil flere år. Når temaene for konsekvensutredningen er fastsatt, må utbyggere utrede disse, men må utredes av eksterne og objektive aktører da de selv er inhabil (vindportalen.no, 2018). Regjeringen har nylig lagt opp til at de selv i større grad vil styre hvor i landet vindkraften etableres. Derfor har de satt i gang et kartleggingsarbeid for å kartlegge hvilke områder som er inngrepsfrie i Norge. Hensikten er å finne aktuelle områder å etablere vindkraftanlegg på (Rønningsbakk, 2018). Paradokset er at etterhvert som: *Gruver, veier og kraftanlegg tar stadig nye jafs av norsk natur, holder ingen oversikten over hvor mye beiteland som går tapt for reindrifta. Da er det vanskelig å kjempe mot utviklinga uten fakta på bordet, sier næringa*, står det i en nyhetsartikkel av NRK 29.05.2018. I artikkelen hevder NRL lederen Ellinor Marita Jåma at:

Mens staten har full kontroll over inngrepsfrie naturområder i landet via kart som viser utviklingen over tid, og hvor mye urørt natur som generelt går tapt, bryr staten seg ikke om å føre statistikk over hvor mye reinbeitearealer som bygges ned. De samlede effektene blir ikke registrert. Det er en uholdbar situasjon (NRK, 2018 c).

Jåma poengterer at: (...) *dette gjør at reindriftsnæringen ikke har noen fakta å slå i bordet med når de skal kjempe for sine tradisjonelle beitearealer. (...). Jeg tror ikke jeg overdriver hvis jeg sier at 20–30 prosent av landarealene er tapt (NRK, 2018 c).* En reineier sa i samme artikkel: *Det virker som om myndighetene ikke vil vite det, og derfor legger de ikke ressurser i det. De kontrollerer jo alt annet i næringa.* Landbruksministeren på sin side svarer: *Staten er i ferd med å utarbeide arealdisponeringskart, som skal vise hva reindrifta disponerer. Disse kartene vil imidlertid kun vise nåtilstanden og ikke det som allerede er tapt (NRK, 2018 c).*

I en rapport om *Inngrep i reinbeiteland* (2004), bekreftes påstandene til NRL lederen. Rapporten viser at mer enn 30 prosent av Norges reinbeiteland anses som permanent tapt av irreversible inngrep (Vistnes mfl., 2004). I rapporten til Protect Sápmi (2017), hevdes det at norske myndighetene ikke har satt en totalgrense for hvor stor del av reinbeitearealer tillates å bli påvirket av konkurrerende interesser, slik som myndighetene i Canada har gjort. I Canada er grensen på 35 prosent, for å ivareta dyrenes normale utviklingsmuligheter (Eira, 2018).

Alle informanter uttrykte en bekymring rundt trykket de fleste reinbeitedistrikter opplever på arealinngrep. I dag er det vanskelig å håndtere sakene på en god nok samlet måte, der de sa:

Å ha gode verktøy, reindriftskart og beskrivelser er en fordel for å kunne visualisere utfordringene ovenfor myndighetene og for utbyggerne. NRL bør ta lærdom av arbeidet til Sverige, der det jobbes med inngrepskart. De anslo at svenskene ligger ca.10 år foran Norge.

Reindriften har over tid tilpasset seg myndigheters nasjonale bestemmelser, med stadig økende inngrep i reinbeiteområdene. Inngrepene ser ikke ut til å bli mindre i fremtiden, med den store satsingen i nordområdepolitikk på natur- og energiressurser (Sametinget, 2016). Flere informanter i NRL erkjenner at problemene med utbyggingssaker starter lenge før utredningene. Dette ved at myndighetene, utbyggere, konsulentene og politikere på lokalt og nasjonalt nivå har lite kunnskap om reindrift generelt. De opplever lite forståelse for deres driftsform og arealbehov. Flere informanter ga uttrykk for at de ikke har tillitt til de som skal gjøre utredningene for utbyggingssaktørene, fordi NRL eller reindriftnæringen ikke har innvirkning på hvilken kompetanse konsulentene bør inneha. De peker særlig den manglende samiske og reindriftskompetansen. Noen tok frem eksempler der næringen selv har måtte gjøre egne utredninger, for å sikre at reindriften kommer frem. Flere informanter er bekymret for ødeleggelsene inngrep gjør med beiteland og med naturen. Noen hevdet: *Dersom beitearealene ødelegges, er dette noe reindriften eller naturen aldri får tilbake.*

En av informantene forteller at i deres reinbeitedistrikt har de i en kraftutbyggingssak tre-fire kommuner å forholde seg til, i tillegg til utbyggerne og Departementet. Vedkommende sa at i tillegg til alle utbyggingene er det også økt ferdsel i form av fritidsaktiviteter, vei- og hytteutbygging. Informanten sa: *I vårt reinbeiteområde finnes det også turistområder og turstier som er populære, som i tillegg til det andre bidrar til økt forstyrrelser for reindriften.* En annen informant sa at i deres reinbeitedistrikt hadde de omtrent 43 møter i løpet av ett år med ulike utbyggere og planmyndigheter som omhandlet vei-, hytte eller kraftutbygging. Distriktet hadde i flere anledninger ikke mulighet å komme med innsigelser i utbyggingssaker, på grunn av manglende ressurser til å følge opp henvendelser de stadig får. Informanten beskriver situasjonen så vanskelig, at dersom styret ikke har hatt møte i løpet av en måned, kan etterslepet på inngrepsaker i verste fall bidra til at de glipper viktige høringer.

Disse to eksemplene gir kun et lite bilde av utfordringene enkelte reinbeitedistrikt har i hverdagen. Eksemplene illustrerer kun en brøkdel av utfordringene til næringen. En informant sa: *Jeg tror ikke det er et eneste reinbeitedistrikt som ikke har utfordringer med inngrep.*

Det som er åpenbart er at etablering av vindmølleindustri krever inngrep i naturen. Videre er det behov for veier for å frakte materialet, og for å kunne drifte og vedlikeholde vindmøllene. For å produsere vindmøllene kreves det mineraler, der også gruvevirksomhet krever inngrep. Videre er det behov for å frakte energien som produseres, og da kreves det større og kraftigere kraftlinjer, som også krever naturinngrep. I en replikk i NRK 17.11.2018, skriver fagsjef for politikk og samfunn i Norsk bergindustri Olav Hallset følgende: (...) *det er absolutt verdt å nevne at mineralråstoffer er en absolutt og ufravikelig forutsetning for all moderne samfunn, og et hvert grønt skifte. (...) for å lage vindmøller og solcellepaneler trengs det mineraler fra 13 forskjellige gruver. Fremtidens teknologi krever mer mineraler av ulike arter, for skal vi nå klimamålene trenger Norge flere gruvedrifter i fremtiden* (NRK, 2018 d).

Det grønne skiftet tyder på vil gå på bekostning av reindriftas arealer. Sametingspresident Aili Keskitalo sa i et NRK intervju 22.09.2017: *Aktører som vil inn i reinbeiteland selger sine prosjekt som et tiltak for miljøvennlige prosjekt. De forsøker å selge oss planene ved å kalle det for grønn energi. Jeg velger å kalle det for grønn kolonisering* (NRK, 2017). Hennes utsagn ser ut til å ha utspring av Sametingets reindriftspolitik, der Sametinget i en bred politisk enighet i 2016 vedtok: *Sametingets melding om reindrift* (2016). Hovedfundamentet i reindriftspolitikken er å ivareta reindriftas rettigheter, der ett av hovedmålene er blant annet å sikre reindriftas areal- og rettsgrunnlag. I Sametingets melding (2016) heter det:

Reindriftas eksistensbehov og bruk av områdene blir ofte møtt med økonomiske motargumenter og en vekting opp mot storsamfunnets interesser. Et velkjent argument er at reindrifta utgjør en liten del av den samlede sysselsetting og totalt sett i en økonomisk forstand er en liten næring (Sametinget, 2016:9).

Ifølge meldingen har reindriftsloven over flere år vært gjenstand for reguleringer, der flere deler av loven er blitt endret til tross for motstand fra både NRL og Sametinget. *Det kan virke som om Stortingets reindriftspolitik er utformet på grunnlag av myndighetenes behov, og deres kontrollbehov over næringen*, hevdes det i meldingen. Sametinget mener at lovbestemmelser og tiltak av reindriftspolitikken må være i samsvar med grunnlovens §108 der det heter: *Det påligger statens myndigheter å legge forholdene til rette for at den samiske folkegruppe kan sikre og utvikle sitt språk, sin kultur og sitt samfunnsliv* (Sametinget, 2016).

5.2.2 Analyse av omgivelsene

I og med at myndighetene har stor påvirkningskraft på de fleste bransjer, slik Johnson mfl. (2017) hevder, kommer dette tilsyns også i reindriften. Staten styrer reindriften i hovedtrekk gjennom lover og reindriftsavtalen, og i Stortingets melding om reindrift. De gir konsesjoner til ulike inngrep ved bygginger av vind- og vannkraft, samt gruvevirksomhet. I tillegg er det både kommuner og andre regionale planmyndighetsinstanser som gir tillatelser til blant annet hyttefelt, veier, turistområder og andre dispensasjoner. Disse ulike tiltakene fra mange hold har vært, og er fortsatt utfordrende for NRL og næringen å ha helhetlig oversikt over.

Norge er under et sterkt press med å få fart på det grønne skiftet for å nå klimamålene. Regjeringen er opptatt av å opprettholde og øke velstanden i Norge med å få til ytterligere vekst og økt privat forbruk, som er en av de økonomiske forholdene som Kotler og Keller (2012) referer til. Samtidig krever klimautfordringene, ifølge regjeringens strategi, at verden tar i bruk sterkere virkemidler i klimapolitikken, der både vindkraft- og gruveindustri synes å være en del av dette bidraget. Kotler og Keller (2012) peker på at forskning og teknologi er faktorer som er kommet for å bli, og at kunnskap endres fort. Dette bidrar til at det både skapes og nedlegges arbeidsplasser. Spørsmålet er hvilke arbeidsplasser som må nedlegges eller av marginaliseres på bakgrunn av denne satsingen?

Summen av forholdene i PESTEL analysen, kan tyde på at veksten i det *grønne skiftet*, er preget av miljømessige forhold, som henger sammen med teknologi, nye arbeidsplasser og økonomi, der myndighetenes politikk ikke alltid forener med reindriftnæringens behov og krav. Dette vises gjennom uenighetene både i reindriftslovens endringer, og i inngrepsakene, der reindriftsutøvere ofte må inngå kompromissløsninger, eller løses i rettsinstanser. Når økonomiske hensyn og storsamfunnets interesser vektet opp mot reindriften, så sies det nesten selv hvilke hensyn som har størst vekt, da reindriftnæringen kun utgjør en liten del av den samlede sysselsetting totalt i økonomisk forstand. Det er mulig at det er utfordrende for myndighetene å finne en god balansegang, der de både må ta hensyn til nasjonale mål, samtidig som de må ivareta en samisk næring som er vernet via lover og internasjonale konvensjoner, og er bruker av store deler av landarealene i Norge.

De mest kritiske faktorene i omgivelsene, nå og fremover, og som har innflytelse på NRL for å nå deres mål om arealvern, er å klare å imøtekomme de truslene som det grønne skiftet

legger opp til. Den utbyggingstakt som reindriften opplever i dag, vil ikke avta men, sannsynligvis øke. Dette med at regjeringens politikk legger til rette for at det skapes verdier gjennom nye grønne arbeidsplasser, basert på klimaloven, rask teknologisk utvikling og økt økonomisk vekst. For at NRL skal klare å møte endringen i omgivelsene er det nødvendig at de mobiliserer og setter fortgang i arbeidet med å utarbeide gode kart, slik flere informanter peker på. De bør også legge større politisk press på myndighetene om å sette en øvre tålegrense for tap av beitearealer. NRL og næringen bør samle seg rundt de verktøy de har i lovene, internasjonal rettsbeskyttelse, og konsultasjonsordningen på en god og effektiv måte med deres allianser. Mulighetene med å vektlegge miljøaspektet, kan også bidra til at de kan få flere på sin side til å ta opp kampen om å verne næringen, da samfunnstrendene viser at flere er mer bevisst på miljømessige hensyn, der mange er imot vindmøller som ødelegger naturen. Mer kunnskap og forskning, bør også utarbeides og spres for å øke forståelsen om næringen og deres driftsform både ovenfor beslutningstakere og samfunnet forøvrig.

Ifølge Johnson mfl. (2017) operer dagens organisasjoner i komplekse omgivelser, og det kan være utfordrende å respondere på omgivelsens muligheter og trusler. Om man skal makte dette, avhenger av hvilke ressurser de har internt og hvordan de organiseres. Disse forholdene analyseres i neste del av strategisk posisjon, som er om de menneskelige ressursene i NRL.

5.2.3 Ressurser

I den interne analysen, analyseres de menneskelige ressursene i styret og i administrasjonen i NRL. Disse vurderes etter de opplysninger jeg har fra informantene opp mot VRIO-modellen som oppsummert i figur 3 i teorien. VRIO modellen handler om å analysere om de menneskelige ressursene internt i organisasjonen er verdifull, sjelden, imiterbar og organiserbar for interessentene, her medlemmene i NRL. Jeg vil forsøke å svare på de spørsmål som er i figur 3, for å finne ut om alle disse egenskapene er oppfylt i NRL, som da vil gi svar på om de har varige konkurransefortrinn i forhold til å nå deres mål om arealvern.

I spørsmålet om hvorfor informantene var medlem i NRL, var hensikten å få innsikt i hvilken verdi de så med det å være medlem. Alle informantene svarte at de var medlem for å kunne påvirke reindriften fremtid og at det var viktig å støtte og bidra i NRL, som er den eneste organisasjonen som jobber kun for reindriften. De mente flere reindriftsutøvere burde se viktigheten av det å stå sammen. Om NRL forsvinner, hvem skal da jobbe for oss? spurte

noen retorisk. *Vi må finne noen gode triks for å få flere medlemmer, og få flere reindriftsutøvere til å forstå viktigheten med det å stå sammen*, mente flere.

For å finne ut hva de ulike informantene mente om NRL styret og hvordan styret fungerer, spurte jeg blant annet om hvordan de synes styrets sammensetning er og bør være. Jeg spurte blant annet om alle i styret bør ha reindriftsbakgrunn eller om styret bør ha ulik akademisk bakgrunn, for å få til komplementær kompetanse i styret og i administrasjonen. Hensikten var å finne hvilke utvelgelseskriterier de legger til grunn for valg av styre. Flere svarte at de ikke har tatt stilling til om hvilken kompetanse NRL eller styret har behov for, men at styret velges etter valgreglene. Flere av informantene mener at det kan bli vanskelig å få til et sammensatt styre med bakgrunn av ulik og akademiske kompetanse, da deres valgsystem er bygget på at det er lokallagene som foreslår kandidater som de ønsker skal representere deres område i styret. *Fokuset er ikke på hva NRL og styret behøver, men hvem som skal representere deres lokallag i NRL styret*, sa noen av informantene. Alle informanter var enige i at alle i styret må kjenne til reindrifta, slik at de vet hva det er snakk om. Flere informanter mente det er viktig at man klarer å bygge opp organisasjonen, slik at de har nok ressurser tilsammen i administrasjonen og styret for å kunne håndtere alle sakene som NRL får. *Det er ikke i tvil om flere ressurser med ulik akademisk kunnskap ville bidratt til at NRL hadde blitt sterkere, men reindriftskompetansen er allikevel viktig*, mente noen.

Noen av informantene mente at de som sitter i styret ikke nødvendigvis bør ha en spesifikk kompetanse utover det å kjenne til reindrifta, fordi ekspertisehjelp kan man kjøpe, men at man bør kunne litt om mye. Noen mente at styret bør ha litt mer *guts* og være litt mer offensiv når det gjelder arealsaker, for å unngå offerrollen. Noen ønsket derimot at styret hadde sammensatt kompetanse, der de sa: *Det er både vanskelige og kompliserte saker som NRL jobber med. Derfor burde organisasjonen vært større, for å kunne delegerer oppgavene til fagpersonell, som kunne ha håndtert de ulike sakene på en god måte.*

Ved at NRL er en så liten organisasjon, krever det mye kapasitet av både av styret, ledere og administrasjonen, mente noen. Det kreves mer av styremedlemmene i dag enn det har gjort tidligere, der styret både må være aktivt og arbeidende. Dette fordi arbeidsmengde og kompleksitet av saker de siste årene har økt betraktelig, hevdet informantene. Videre må

styremedlemmene delta i ulike møter, konferanser og seminarer som NRL blir invitert på, der NRL synes det er viktig at reindriftsstemmen skal bli hørt. Noen informanter sa:

Vi lever i et samfunn der utviklingen skjer så fort, og det er så mange ting som NRL og reindriffta må klare å henge med på. Det at man både er i reindriffta i det daglige og aktivt i styret kan bli utfordrende, fordi det er så tidkrevende. Derfor er det viktig at de som er i styret både har tid og lyst å bidra.

Mange mente at deres organisering ikke er optimal, og at NRL er altfor sårbar når de ikke har hele bredden av kompetanse i styret og i administrasjonen med både jus, kommunikasjon, samfunnsplanlegging, økonomi og organisasjonsutvikling med mer. Alle var likevel fornøyd med å ha en jurist i administrasjonen. Flere mente det kunne vært en styrke dersom NRL hadde kartlagt hvilke ressurser de har i medlemsmassen, hvordan disse kan brukes i organisasjonen, og at de hadde etablert fagutvalg. Dette for å unngå at hele styret behøver å jobbe med *alle* saker. Slik kunne styret og administrasjonen vært effektivisert. Dette mente noen krever at lederen delegerer ansvar til styremedlemmene og andre, basert på vilje, engasjement, kunnskap og kompetanse.

5.2.4 Analyse av ressurser

I teoridelen listet jeg opp noen forventninger til funn, der jeg forventer å finne positive svar på de fleste spørsmålene. Jeg analyserer de menneskelige egenskapene i NRL styret og i administrasjonen med hjelp av de spørsmål i VRIO modellene hver for seg nedenfor.

Verdifull: Ressursene til NRL vurderes verdifulle for de informantene som er intervjuet, da alle svarte at de har en stor verdi av å være medlem i NRL, som er en viktig organisasjon for reindriftnæringen. I og med at informantene kun er noen få av hele medlemsmassen, er de ikke representativ for alle medlemmene.

Et spørsmål som kan stilles, er hvorfor ikke flere reindriftsutøvere, av de 3100 menneskene som er tilknyttet næringen, ikke er medlem i NRL? NRL har omtrent 700 medlemmer i dag, der målet til NRL er få til medlemsvekst med å øke medlemstallet til 1500 medlemmer.

Potensialet til medlemsvekst vurderes tilsynelatende å være tilstede. Dette krever at de på en bedre måte klarer å vise at det har en verdi å være medlem, eller slik Johnson mfl. (2017),

hevder i sin VRIO modell under *Verdifull* begrepet at: *ressursene i organisasjonen må være verdsatt av interessentene*, herunder medlemmene, eller potensielle medlemmer, der de må være i stand til å respondere omgivelsenes muligheter og trusler.

Ut i fra empirien vurderes det at klarer de ikke å svare på de utfordringen og truslene som er i omgivelsene når det gjelder arealinngrep. Dette begrunnes med at organisasjonen er liten i forhold til deres store oppgaver. De har ikke en total oversikt over de utfordringene som faktisk er tilstede, og at arbeidsmengde og kompleksitet av saker de siste årene har økt betraktelig, uten at ressursene eller organiseringen av ressursene har endret seg.

Videre vil jeg vurdere om de menneskelige ressursene er *sjelden og kopierbar*. Ved at NRL er en ren reindriftsnæringsorganisasjon har de en unik kompetanse innenfor reindriftsfeltet. De menneskelige ressursene i styret og i administrasjonen vurderes likevel ikke unik, da det er mulig for andre organisasjoner å tilby reindriftsfaglig og juridisk kompetanse, og som kan kopieres. Det unike med styret og administrasjonens menneskelig resurser, er at de samlet representerer en reindriftsnæring i alle reinbeiteområdene. NRL som organisasjon er og unik med at de forhandler direkte med staten om reindriftsavtalen, med formål om å oppnå enighet.

Om de menneskelige ressursene er *organiserbar*, innebærer å se om de er hensiktsmessig organisert, slik at ressursene blir utnyttet fullt ut. Ut ifra informasjon fra informantene fremkommer det at ressursene i NRL er begrenset i forhold til deres oppgaver. Det kan vurderes dithen, ved at de ikke ser på styresammensetningen i forhold til kompetansebehov, at de ikke utnytter ressursene fullt ut i organisasjonen. Dette vurderes kun ifra det akademiske perspektivet, for styret kan være valgt på en tilfredsstillende måte, vurdert av NRL selv.

Menneskelige ressurser handler om, ifølge Roos mfl. (2014), de ansattes kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Styrkene til NRL er at alle i styret har reindriftsbakgrunn og representerer et vidt geografisk spekter. Styret kjenner derfor sannsynligvis til de utfordringene som finnes i de ulike områdene i landet. Videre er det en styrke at de har jurist i administrasjonen, slik at de ikke alltid nødvendigvis behøver å kjøpe juridiske tjenester i deres arbeid. Ved at styret er organisert med en sammensetning av erfarne og unge medlemmer, bidrar dette til at de representerer både noe historie og fremtid i styret.

Svakheten er at de har for få ressurser til å kunne løse de store utfordringene næringen og NRL står ovenfor. Alle er enige i at det er et klart behov for flere ressurser, og flere medlemmer for blant annet å øke deres politiske kraft og inntekter. Dessuten kan det se ut som om alle informantene i styret er enige om at de må organiseres bedre. Ut ifra dette vurderes at NRL ikke har konkurransefortrinn når det gjelder å nå deres mål om arealvern.

5.2.5 Den strategiske posisjon

NRL sin strategiske posisjon, basert på den interne og eksterne analysen, kan synes å ikke være strategisk god. Dette begrunnes med bakgrunn i teorien til Johnson mfl., (2017), ved at de ikke er i takt med omgivelsene. *Myndighetene tar stadig nye jafs av norsk natur*, heter det i en artikkel av NRK 29.05.2018, som vist til tidligere, som berører reindrifta i stor grad. For å kunne håndtere de utfordringer næringen står ovenfor i forhold til omgivelsene, må organisasjonen være i stand til å respondere på omgivelsens muligheter og trusler, samt styrke deres svakhetene i de interne forholdene jfr. Johnson mfl. (2017). Basert på antall av de menneskelige ressurser de har opp mot deres utfordringer om arealvern, er de både for få og muligens heller ikke godt nok organisert.

Det kan imidlertid synes som om NRL har gjort noen strategiske valg, selv om deres organisasjons situasjon ikke var fullt ut var analysert, jfr. kapittel 5.1. Dette er ifølge Johnson (2017) av og til nødvendig for å teste ut strategier, noe som mulig kan ha vært tanken til NRL. I neste del ser jeg videre på deres strategiske valg.

5.3 Strategiske valg

I denne delen vil jeg forsøke å svare på det tredje forskningsspørsmålet. Den handler om hvilken rolle NRL har, og hvem som er deres allianser og nettverk i arealsaker. Herunder ser jeg på hvilke strategiske valg de har gjort med tanke på å nå deres mål om arealvern. For å få svar på forskningsspørsmålet ser jeg på hvilken strategimetode de bruker for å nå deres mål, der jeg i teorikapittelet utledet noen forventninger til funn.

5.3.1 Rolle i arealsaker

Når det gjelder NRL sin rolle i arealsaker, forventet jeg å finne at de har tatt en klar og tydelig stilling til hvilken rolle NRL skal ha i arealsaker.

Jeg startet med å spørre hvor mange saker NRL har vært involvert i og hvilke erfaringer NRL har fra arealinngrepssaker. Dette med hensikt i få innblikk i hvordan de har jobbet strategisk med arealsaker. Flere svarer at de ikke har en samlet eller systematisk oversikt over arealsaker de har engasjert seg i, men mange nevner blant annet saken om 420 kV kraftlinja som er 37 mil lang, som skal gå fra Balsfjord i Troms til Skaidi i Vest-Finnmark. Denne utbyggingen rammer 31 reinbeitedistrikt, med omtrent 100.000 rein. Noen informanter sa at NRL i denne sak ga råd om at distriktene burde opptre samlet, der NRL kunne hatt koordineringsansvaret. Formålet var å få større politisk kraft opp mot myndighetene. Dette viste seg å være vanskelig på grunn av at distrikter var på ulike stadier i prosessen, og hadde ulike tilnærminger til saken. Noen hadde allerede valgt å gå i forhandlinger med utbygger. Andre saker som flere nevner er Fosen-saken i Trøndelag som omhandler 300 vindmøller midt i reinbeitedistriktet. Nasafjell-saken som omhandler gruvevirksomhet i Nordland, der om lag 40 000 rein er innom fjellet i løpet av ett år. Nussir-saken som også er om gruvedrift i Finnmark, og Femund-saken som er om beitekonflikt med landbruket i Trøndelag og Hedmark reinbeiteområde. Noen mente at de har klart å få myndighetene til å snu, der NRL's innspill i stor grad var blitt tatt hensyn av departementets vurderinger og avgjørelse i eksempelvis i Fosen-saken.

Rollen til NRL i de ulike sakene har vært ulik. Flere av informantene sier at NRL ikke har tatt klar stilling til hvilken rolle de skal ha i ulike saker, men de vurderer dette etter hvert som sakene kommer. De har engasjert seg i store eller prinsipielle saker i rollen som råd og veileder, med høringsuttalelser, tatt opp saker på departements nivå, og i noen tilfeller også deltatt i konsultasjoner og i møter med tiltakshavere. De har vært en moralsk støtte, frontfigur og talerør, der flere hevder at det har hatt en betydning for sakene NRL har engasjert seg i. En informant sa:

NRL har nok gjort en forskjell og er en viktig aktør i de sakene som har vært stoppet. Vi har også vært med på å bidra til å redusere skadevirkningene i de saker vi ikke har klart å stoppe, der utfallet kunne vært mer alvorlig om NRL ikke hadde engasjert seg.

Mange mener rollen til NRL burde vært mer aktiv og tydeligere i arealsaker, der flere hadde ideer om hva denne rollen kunne være, der flere trakk frem ulike eksempler som kursing for å bygge kompetansen i distriktene om hvordan de skal forholde seg i arealinngrepssaker og hvordan prosessene kan foregå. Med at NRL ikke kan involvere seg i alle saker, var

bakgrunnen for etableringen av Protect Sápmi. Idéen bak var at de skulle bistå NRL og næringen med blant annet å kartlegge og oppdatere reindriftskart i ulike områder. Mer om Protect Sápmi vil jeg komme tilbake til i neste kapittel 5.3.2.

5.3.2 Allianser og nettverk

Som nevnt tidligere var jeg ute etter å se hvilke strategiske metoder NRL bruker for å nå deres mål om arealvern. I teoridelen har jeg fremhevet allianser som en metode, som også er en del av mine forventninger at de både har allianser og organisasjonsnettverk.

I spørsmålet om hvem som var deres allianser svarte flere at de i dag ikke hadde noen formelle samarbeids- eller alliansepartnere, men at de jobber fra sak til sak, der de samles om de saker de har felles interesse av. I og med at de NRL har ulike roller i de sakene de engasjerer seg i, søker de dermed ulike alliansepartnere i sakene. Alle fremhever Sametinget som en viktig alliansepartner i høringsuttalelser og møter med Staten, der de ofte konsulterer i lag. Andre samarbeidspartnere som de nevnte var søsterorganisasjonen i Sverige (SSR), Finnmarkseiendommen (FEFO), Bondelaget, ulike naturvernorganisasjoner og ulike politiske partier. I noen tilfeller er kommuner og Fylkeskommuner samarbeidspartnere, der de forsøker å finne løsninger sammen. Eksempler er at de ser på arealene i en større sammenheng, for å få til bedre planprosesser og bistår de med faglige ressurser for å få til distriktsplaner. Noen nevnte også at NRL har årlige møter med blant annet FEFO og Statskog, som er viktige å ha for god dialog og et fora for å ta opp ulike saker. Flere mente at i saker som har vært stoppet, så har NRL med sine alliansepartnere opptrådt som en enhet, som har hatt betydning for saken, der de har deltatt på samme møter og frontet felles syn, som til sist har gitt resultater.

Flere av informantene ønsket at styret skulle bruke mer av ressurser til lobbyvirksomhet og til å bygge gode relasjoner med offentlige myndigheter og politiske partier på Stortinget. Flere ønsket også at NRL bør inngå samarbeidsavtaler, og pleie de alliansepartnere de har i dag. Noen mente at NRL bør være mer tydelig og ha klar tanke om hvem reindriftsutøverne bør søke bistand i arealinnngrepsaker. Flere pekte på at det var dette som grunntanken med å etablere Protect Sápmi, for at de skulle bistå distriktene i møter med tiltakshavere. Flere mente at Protect Sápmi har utvidet sin rolle med å gjøre både konsekvensutredninger, og opptrådt utover det som grunntanken om hva deres rolle skulle være. Noen mente at det er en

stiftelse som noen er fornøyd med, mens andre ikke, der noen velger å bruke de, mens andre ikke. Tanken bak etableringen var god, men deres rolle, slik den er blitt i dag er meget uklart.

Samtlige mente at de bør jobbe mer med sine alliansepartnere og nettverk for å få styrket deres kamp mot arealinngrep i reinbeiteland. De fleste pekte på viktigheten med å styrke Protect Sápmi, der noen av informantene sa: *Vi har fulgt med arbeidet til Protect Sápmi, og ser hvilken god og grundig jobb de gjør for de distrikter som har valgt å engasjere de. De klarer å formidle på en enkel måte til utbyggere hvilke konsekvenser de ulike inngrepene har for distriktet de representerer*

5.3.3 Analyse av strategiske valg

I teorien omtaler Johnson mfl. (2017) at i tilfeller der organisasjoner ikke selv klarer å levere de tjenester eller produkter de ønsker å levere, er det en løsning å inngå allianser. Det finnes to typer for allianser, der NRL kan synes å ha benyttet seg av den ene løsningen med å stifte Protect Sápmi. Denne løsningen krevde egenkapital. Fordelene med å inngå allianser, slik Johnson mfl. (2017) viser til, er å kunne dele informasjon, ressurser og aktiviteter for å oppnå samme mål i alliansen. De peker videre på at for å lykkes i alliansen, kreves det at alliansen fungerer effektivt, for jo mer effektive de er, jo mer suksessfulle kan de bli. Dette avhenger av at de har tillitt til hverandre og har et godt samspill. Videre peker Johnson mfl., (2017) på at det er viktig at man gjør gode beregninger på strategisk- og organisatorisk passform som innebærer at man har planer om hvordan man bruker hverandre strategisk og organisatorisk. Ved at man ikke har tenkt igjennom dette kan fallgraven være at man kan miste både kontroll, tillitt og det viktige samspillet for å lykkes sammen.

I og med at Protect Sápmi er etablert som en stiftelse som ikke har eiere, kan ha både fordeler og ulemper. Ulempen er at NRL ikke direkte kan styre Protect Sápmi, og kan bidra at de også kan miste kontroll over Stiftelsen, og i teorien også tillit og samspill med alliansepartneren. Fordelen er at de er uavhengig av NRL, som gjør at eksempelvis flere enn bare de som er medlem av NRL kan benytte seg av Protect Sápmis tjenester.

Ifølge teorien kan valg av organisasjonsform av alliansen bidra til at man mister kontroll over allianse, noe som kan tolkes har skjedd med Protect Sápmi, ut ifra de opplysninger som gis av informantene. Det kan også se ut som NRL ikke har et så godt strategisk samspill med

stiftelsen som de skulle ha ønsket, med at de har fraveket fra grunntanken med opprettelsen av stiftelsen. Det kan synes som om Protect Sápmi står litt utenfor NRL, selv om det er en del reindriftsutøvere som benytter seg av deres tjenester. Ut ifra empirien kan det se ut som om NRL ikke har flere formelle alliansepartnere enn Protect Sápmi, og heller ingen formelle organisasjonsnettverk. De har nettverk, som de viser til, men i og med at de ikke er formalisert mellom organisasjonene, slik teorien til Schiefloe (2013) krever i anvendelse av organisasjonsnettverk begrepet. Deres nettverk kalles derfor for: *Forankret organisasjon*, som er uformelle nettverk mellom organisasjonene, jfr. figur 4 i teoridelen.

Empirien avdekker også at de ikke brukte deres nettverk og alliansepartner strategisk eller aktivt, utover at de jobber fra sak til sak. Denne arbeidsformen kan i og for seg kan være bra, men ut ifra teorien til Johnson mfl. (2017) og Schiefloe (2003), er det å kartlegge og formalisere allianser og nettverk en god og innovativ måte å jobbe på, som stadig flere tar i bruk for å være i takt med omgivelsene, og for å oppnå deres mål både i organisasjonen og i alliansen. I følge Johnson mfl. (2017) er det viktigere å bruke nettverk og allianser strategisk og aktivt, enn at alliansene og nettverkene i seg selv er store.

Basert på mine funn, kan det se ut som NRL-styret ikke har tatt tydelig stilling til hvilken rolle de skal ha i arealinngrepsaker. De har derimot gjort noen tydelige strategiske valg, med å danne stiftelsen Protect Sápmi, der informantene har ulikt syn på og tilnærming til stiftelsen. En av årsakene til misnøyen kan være at de ikke har gjort noen grundige vurderinger om hvilken organisasjonsform de skulle ha ved stiftelsen, og hvordan bruke stiftelsen aktivt og strategisk. Ut ifra teorien kan uklar strategisk- og organisatorisk passform bidra til at man mister kontroll, og tillitt og samspill. Hvorvidt dette har skjedd med samarbeidet med Protect Sápmi, har jeg ikke mye data på, og bidrar derfor ikke til spekulasjoner om hvorvidt dette har skjedd utover det jeg har nevnt tidligere. Jeg viser kun til de teoretiske fallgruvene som finnes om et samarbeid ikke fungerer som tiltenkt.

5.4 Strategiske handlinger

I denne delen skal jeg forsøke å svare på det siste forskningsspørsmålet, som går ut på å finne ut hvordan NRL evaluerer strategiene mot deres mål om arealvern.

Tidlig i intervjuene var det mange av informantene som sa at de ikke evaluerer deres strategier. Dette fordi det var tiltak som var evigvarende, og noe som NRL alltid har jobbet med. I spørsmålet om de gjorde evaluering av strategiene svarte alle at de ikke gjorde det. Samtlige mente likevel at det var på tide å gjøre noen evalueringen av strategiene, i og med at de også er i det siste året av strategidokumentets virkningstid. Dette også for å få frem og kunne måle hva de har fått til i forhold til tiltakene i strategidokumentet.

I spørsmålet om hva som var NRL's største utfordringer med å bistå næringsutøverne i arealsaker, pekte alle på mangel av ressurser. Flere pekte på at løsningene kunne være å gjøre opp en klar mening om hvilken rolle NRL skal ha i arealsaker, basert på deres ressurser og kompetanse. Noen mente at NRL bør jobbe for å få til en lov- og forskriftsendring som går ut på å få styrket reindrifts arealvern i blant annet reindriftsloven. Noen pekte også på at det er viktig å tette de kunnskapshull som finnes i eksisterende forskning, og tilbakevise forskning som ikke stemmer overens med reindrifts virkelighet. Videre pekte informantene på at mangel på reindriftskart og distriktsplaner bør være sentral del av det videre arbeidet til NRL.

5.4.1 Analyse av strategiske handlinger

I og med at NRL ikke har evaluert deres strategier er det vanskelig å si i hvilken grad de har klart å oppnå deres mål. Denne del av analysen blir dermed veldig tynn. I følge mine informanter mente flere at strategidokument og strategiene likevel har hatt betydning for å få til resultater i deres mål om arealvern, der de viste til de saker som de enten har klart å stoppe eller redusere skadevirkningen av.

Ifølge teorien av Roos mfl. (2014), består evaluering av strategier av tre aktiviteter, som nevnt i teorikapittelet. Disse er å undersøke grunnlaget for strategien, sammenligne resultat mot ønsket resultat, og gjøre korrigerende tiltak. I og med at grunnlaget for strategiutviklingen av NRL sine strategier er uklar, som nevnt i kapittel 5.1, byr dette på den første utfordring til å gjøre en evaluering av strategiene. En kan likevel evaluere resultatene opp mot mål dersom organisasjonen har kontrollsystemer for hvordan man skal måle det man ønsker å måle. Om man heller ikke har dette kan organisasjoner likevel forsøke å peke på områder som avviker fra vedtatte målsettinger, ved å forsøke å identifisere årsakene til avvikene. Avvikene kan enten være urealistiske mål eller feil valg av strategi. For å finne ut av dette må man først avklare om årsaken ligger intern eller i omgivelsene, og deretter prøve å gjøre korrigeringer,

som også bør baseres på gode vurderinger. Korrigeringer kan enten være å endre organisasjonsstruktur, revidere målsettinger, bytte ut eller omfordele ressurser, endre strategi eller aktiviteter. Roos mfl. (2014), poengterer at eksisterende strategier ikke bør forkastes, men korrigeres og tilpasses interne og eksterne forhold.

Det som kan være viktig for NRL å gjøre evalueringer på er om ambisjonene deres er for høy i forhold til de interne ressursene de har tilgjengelig. De kan også evaluere om deres allianser og nettverk fungerer slik de ønsker, eller om de bør formaliseres bedre? Og om de bør etablere noen systemer for kontinuerlig vurdering av deres strategier mot deres mål, og justere enten mål, tiltak eller aktiviteter underveis. Det de i alle fall bør stille spørsmål om dersom det finnes avvik som klart skiller seg fra det som var tiltenkt er ifølge teorien til Roos mfl. (2004): *Skal vi fortsette å følge den fastlagte planen, eller må korrigeringer iverksettes?*

5.5 Sammendrag og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven gjort en analyse av strategien til NRL på arealvern. Arbeidet med analysen av de fire forskningsspørsmålene har gitt verdifulle bidrag til besvarelsen av studiens problemstilling som er: *Hvilke utfordringer har NRL hatt i sitt strategiske arbeid for å sikre arealer for reindriftsnæringen? Hvordan kan organisasjonen styrke sitt strategiske arbeid på dette området?* I teorikapittelet utledet jeg et idealisert bilde av hvordan strategiarbeid, og strategier utvikles og evalueres i kontinuerlige prosesser i organisasjoner. I analysedelen gjorde jeg analyser av empiri i forhold til strategiutvikling, og de tre hovedelementene strategisk posisjon, valg og handlinger, som var delt inn i fire delkapitler i teorien.

Forventninger i teorikapittelet angående strategiutvikling, var at jeg forutsatte at dagens strategier, var utarbeidet i form av en strategiutviklingsprosess og at de var basert på organisasjonens situasjon og en helhetlig oversikt av omfanget av arealinngrep.

Forventningen var også at styrets informanter hadde et eierskap til strategiene, særlig i forhold til arealvern som var mitt fokusområde. Drøftingen av mine funn viser at strategiutviklingsprosessen til NRL var uklar, da informantene ikke kunne gjøre rede for den. Den viser videre at ikke alle informanter hadde et like godt eierforhold til strategidokumentet og strategiene. En mulig forklaring kan være, basert på teorien, at ikke alle i styret var med i strategiutviklingsprosessen eller at strategiene ikke var godt nok implementert.

I teorikapittelet presenterte jeg en forventning om at jeg i form av analysen skulle finne de mest kritiske og mest sentrale faktorene i omgivelsene som har innvirkning på NRL og arealvern, samt om de menneskelige ressursene ga organisasjonen konkurransefortrinn. Basert på forventningene til funn, skulle jeg fastsette deres strategiske posisjon på arealvern. Studien viser at NRL ikke har en så god strategisk posisjon for å kunne håndtere de utfordringer reindriftsnæringen står ovenfor. Dette begrunnes med at de har få ressurser i forhold til utfordringene i omgivelsene, og at ressursene ikke er godt nok organisert til å kunne håndtere utfordringene på en god nok måte. Studien viser videre at de har et potensiale til å øke både de økonomiske ressursene og de menneskelige ressursene, om de klarer å mobilisere både eksisterende og potensielle medlemmer. Dette ved øke deres medlemsmasse, kartlegge hvilke ressurser de har i hele organisasjonen og organisere de hensiktsmessig.

Til tross for at organisasjonssituasjonen ikke var fullt ut forståelig eller var uklar, hadde NRL gjort noen strategiske valg med å inngå allianser. I teorien hadde jeg en forventning om at NRL hadde inngått allianser og at de hadde tatt en tydelig stilling til hvilken rolle de skal ha i arealinngrepssaker. Videre var forventningen om at de også hadde organisasjonsnettverk som de brukte strategisk og aktivt. Studien viser at NRL har tatt et tydelig strategisk valg ved å etablert Protect Sápmi. Studien viser også at de har noen nettverk, men at de ikke kan kalles for organisasjonsnettverk, men for: *Forankret organisasjon*, fordi samarbeidet med de ikke var formalisert, jfr. figur 4 i teoridelen. Studien viser også at de ikke brukte deres nettverk og alliansepartnere strategisk og aktivt, i og med at de brukte disse mest fra sak til sak.

I teorien om strategiske handlinger, fokuserte jeg på evaluering, der jeg hadde jeg en forventning om at NRL gjorde kontinuerlig evaluering av deres strategier opp mot vedtatte mål om arealvern. Jeg forventet også at de gjorde korrigeringer underveis, dersom det var avvik mellom mål og resultater. Studien viser at de ikke gjør evaluering av strategiene eller korrigeringer av disse. Ifølge teorien til Roos mfl. (2014) bør evaluering av strategier være kontinuerlige prosesser i organisasjoner. Ved at man ikke gjør evalueringer kan det være vanskelig å ta stilling til hvilke justeringer organisasjonen bør foreta for å nå målene.

De erfaringer jeg har gjort i studiet, er at ved å ha velfunderte strategier, som bygger på en oversikt av organisasjonens situasjon, over de mest kritiske og viktigste trusler og muligheter

i omgivelsene, samt styrkene og svakhetene i de interne ressursene, er viktige for å kunne lykkes. De strategiske valgene og handlinger bør bygges ut ifra den strategiske posisjon.

Hovedfunnene i studiet om NRL sitt strategiske arbeidet om arealvern, er at de mangler ressurser til å håndtere alle inngrepene, da de mangler helhetlig oversikt over hvor store utfordringene faktisk er i et helhetlig perspektiv. Flere peker på at staten bør lage kart med slik oversikt, men at staten ikke ønsker det. Spørsmålet blir da: Hvordan skal de få dette til?

6 Avslutning

I denne studien har jeg hatt som overordnet mål å analysere og beskrive NRL sitt strategiarbeid om arealvern. Dette i hovedtrekk med bruk av teorien om strategiens rammeverk av Johnson mfl. (2017). Studien forsøker å finne de mest kritiske og viktigste utfordringene til NRL sitt strategiarbeid, og hvordan dette kan styrkes. Studien kan ikke sies å ha direkte overføringsverdi for strategianalyse av andre organisasjoner, men kan være med på å gi bedre kunnskap og forståelse for hvilke elementer som er viktige å bruke når man utvikler og evaluerer strategier i eksempelvis interesseorganisasjoner som har et stort samfunnsansvar, eller i organisasjoner som har få ressurser.

Studien viser at det er avvik mellom den teoretiske modellen jeg har brukt (som er et idealbilde om hvordan strategier bør utvikles, velges og evalueres), og i mine funn i analysen om strategiarbeidet i NRL. Studien avdekker dermed at interesseorganisasjoner som ikke har profesjonell erfaringer med å gjøre tydelige strategiske valg, har muligens et større behov for å skaffe og utvide allianser og nettverk, og bruke de aktivt og strategisk. Dette gjerne med at de formaliserer samarbeidet strategisk og organisatorisk i form av samarbeidsavtaler.

Analysen viser at NRL har utfordringer med å håndtere alle inngrep som næringen opplever på en god nok og helhetlig måte. Utfordringene som NRL synes å ha i sitt strategiske arbeid er at de ikke har en helhetlig strategisk måte å jobbe på når det gjelder arealvern. Dette kan begrunnes først og fremst med de ikke har oversikt over situasjonen av eksempelvis kart som viser omfanget av utfordringer, og hva de har tapt av arealer. De har heller ikke nok ressurser, som er godt nok organisert for å kunne takle de truslene og muligheten som finnes i omgivelsene. Det bidrar til at de ikke har en god strategisk posisjon for å klare å nå deres mål.

Med utgangspunkt i teorien, bør NRL også ha et system for kontinuerlig evaluering av strategier, for å eventuelt justere kursen eller målene underveis, om målene er for ambisiøse.

Studien viser at NRL har behov for å styrke deres allianser og organisasjonsnettverk, da de sannsynlig ikke kommer til å takle disse utfordringene alene. Basert på norske myndigheters politikk, klimaforpliktelser, satsingsområder på økonomisk vekst og økt velstand, vil utfordringene av arealinngrep mest sannsynlig øke i form av blant annet økt energikraft med vindkraft- og vannkraft, samt med økt gruveindustri, med de konsekvenser dette medfølger.

Studien konkluderte med at det er mulig for NRL å styrke sitt strategiske arbeid. Dette med å tydeliggjøre deres rolle i arealinngrepsaker, styrke deres organisasjon med å få flere medlemmer, styrke og organisere ressursene bedre. Videre bør de formalisere allianse- og nettverksamarbeidet og pleie disse, for å få til bedre og sterkere politisk kraft.

Oppsummert kan en si at de bør jobbe med å forbedre deres strategiarbeid, og lage et system for hvordan de følger opp deres arbeid kontinuerlig og strategisk. For å oppnå suksess i organisasjonen og i alliansen, er det viktig at de tydeliggjør deres rolle, kjerneoppgaver og allianse- og nettverksforhold, og mobiliserer næringen for å nærme seg deres mål i arealvern.

Problemstilling for videre forskning

I dette studiet har jeg ikke gått inn på de enkelte inngrepssakene som er nevnt blant informantene. Jeg gikk heller ikke noe dypere inn hvordan Protect Sápmi bistår de ulike reinbeitedistriktene i de ulike prosjektene, eller hvorvidt NRL har lyktes i alliansearbeidet. Dette kunne vært interessante temaer å gjøre studie om. Det kunne også vært interessant å gjøre studie om NRL sin organisasjonsutviklingsprosess og hvilke resultater dette ga, samt hvordan de jobber opp mot medlemmene og med medlemsvekst.

Litteraturliste

- Berg, B. A. (1997). *Næring og kultur Norske Reindriftsamers Landsforbund 50 år (1947-97)*. Kárášjohka/Karasjok: Davvi Girji OS.
- Blom, A. (2017). *Verksamhetsrapport 2016 Stiftelsen Protect Sápmi*. Umeå: Stiftelsen Protect Sápmi.
- Brox, O. (2009). *Klimakrisen - Hva kan vi gjøre?* Falun, Sweden: Aschehoug.
- Busch, T. (2014). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eira, A. (2018). *Virksomhetsrapport 2017 Stiftelsen Protect Sápmi*. Alta: Stiftelsen Protect Sápmi.
- Finansdepartementet. (2018, 03 12). *www.regjeringen.no*. Hentet fra God vekst i norsk økonomi - mars 2018: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/nyheter/2018/oppdaterte-anslag-for-norsk-okonomi/god-vekst-i-norsk-okonomi/id2593404/>
- Fylkesmannen. (2018, 04 29). *www.fylkesmannen.no*. Hentet fra Landbruk-og-mat/Reindrift/: <https://www.fylkesmannen.no/Landbruk-og-mat/Reindrift/>
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damn AS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Karlstad (red.), S., & Lie, I. (2009:6). *Verdiskapingen i reindrifta*. Áлта - Alta: Innovasjon Norge (finansiering) via Rein Data (hovedprosjekt).
- Kiel, J.-Y. (2013). *Ressursregnskap for reindriftsnæringen for reindriftsåret 1. april 2011 - 31. mars 2012*. Alta: Boazodoallohálldáhus - Reindriftsforvaltningen - Båatsoe-burriej reereme.
- Klima- og miljødepartementet. (2017). *Bedre vekst, lavere utslipp – regjeringens strategi for grønn konkurransekraft*. Oslo: Klima- og miljødepartementet.
- Klimamåloven. (2017, 06 16). *Lov om klimamål m.v av 16. juni 2017 nr. 60*. Hentet fra www.lovdatabasen.no: <https://www.lovdatabasen.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Landbruks- og matdepartementet. (2007, 12). *regjeringen.no*. Hentet fra www.regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/lmd/vedlegg/brosjyrer_veiledere_rapporter/reindriftsloven_norsk.pdf

- Landbruks- og matdepartementet. (2018, 03 07). *www.regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/reindrift/verdiskaping-i-reindriften>: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/reindrift/verdiskaping-i-reindriften/id2339775/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2018, 04 07). *www.regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/tema/mat-fiske-og-landbruk/reindrift/>: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/reindrift/reindrift/id2339774/>
- Lie, I. (2003). *Arealsaker i reinbeiteland*. Norut.
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. E. (2010). *Grunnbok i strategi*. Cappelen Damn AS.
- Norges vassdrag og energidirektoratet. (2018, 10 06). *www.nve.no/konsesjonssaker/*. Hentet fra konsesjonssaker: <https://www.nve.no/konsesjonssaker/>
- NRK. (2017, 09 22). *Påtroppende sametingspresident om vindpark: – Grønn kolonisering*. Hentet fra www.nrk.no/sapmi: <https://www.nrk.no/sapmi/kaller-vindparkplaner-for-gronn-kolonisering-1.13701272>
- NRK. (2018 a, 05 05). *Menneskerettsekspert advarer mot bruk av tvang mot reindriften*. Hentet fra www.nrk.no/sapmi: https://www.nrk.no/sapmi/_-staten-ma-vurdere-om-reindriften-taler-flere-inngrep-1.14034268
- NRK. (2018 b, 09 15). *Mikkel Isak (67) er skeptisk til alle utbyggere*. Hentet fra www.nrk.no/sapmi: https://www.nrk.no/sapmi/mikkel-isak-_67_-stoler-ikke-lenger-pa-lofter-gitt-av-forskjellige-utbyggere-1.14207600
- NRK. (2018 c, 05 29). *Ingen sjekker hvor mye reinbeiter som går tapt*. Hentet fra www.nrk.no/finnmark: <https://www.nrk.no/finnmark/ingen-sjekker-hvor-mye-reinbeiter-som-gar-tapt-1.14032103>
- NRK. (2018 d, 11 17). *nrk.no/ytring*. Hentet fra Gruvedrift er nøkkelen til en grønn framtid: https://www.nrk.no/ytring/gruvedrift-er-nokkelen-til-en-gronn-framtid-1.14297412?fbclid=IwAR00hsk9pB1HHgoab_ycNAtX11RU3GhiGlsQOfzI5J41Oh2L-ozLhlTyKXM
- NRL. (2010). *Vedtekter for Norske Reindriftsamers Landsforbund*. (N. R. Landsforbund, Redaktør) Hentet fra www.reindriftsame.no: <http://www.reindriftsame.no/wp-content/uploads/2014/09/Vedtekter.pdf>
- NRL. (2013). Landsmøteprotokoll 14. - 15. juni 2013. Kautokeino: Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL).
- NRL. (2016). *Prosjektplan; Organisatorisk og politisk utvikling av NRL*. Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL).
- NRL. (2018). Landsmøteprtokoll 2018, den 8. - 9. juni. *Landsmøteprtokoll 2018, den 8. - 9. juni*. Karasjok: Norske Reindriftssamers Landsforbund (NRL).

- NRL. (2018). *Sluttrapport; Organisasjonsutvikling*. Norske Reindrifsamers Landsforbund (NRL).
- Protect Sápmi. (2014). *Rapport gjeldende kartlegging av NRL's organisasjon*. Stiftelsen Protect Sápmi.
- Protect Sápmi. (2018, 11 03). *www.protectsapmi.com*. Hentet fra Om Protect Sápmi: <http://protectsapmi.com/norsk/om-protect-sapmi/>
- Ravna, Ø., & Benjaminsen, T. A. (2018, 11 15). *Store norske leksikon*. Hentet fra Reindrift: <https://snl.no/reindrift>
- Roos, G., Krogh, G. V., & Roos, J. (2014). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønningsbakk, K. (2018, 04 16). *Store endringer i politiske trender påvirker energibransjen*. Hentet fra kraftnytt.no: <https://kraftnytt.no/2018/04/16/store-endringer-i-politiske-trender-pavirker-energibransjen/>
- Sametinget. (2016). *Sametingsmelding om reindrift*. Karasjok: Sametinget.
- Sametinget. (2017, 04 26). *Notat 15/2668 Stortingsmelding om reindrift*. Karasjok: Sametinget.
- Sametinget. (2018). *Sametingets ILO-rapport 2018 for perioden 1. juni 2013 til og med 31. mai 2018*. Karasjok: Sametinget.
- Sametinget. (2018, 11). *Sametingets innspill til reindrifsavtalen 2019/2020*. Karasjok: Sametinget.
- Schiefloe, P. M. (2003). *Mennesker og samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- St.meld. nr. 32 (2016 - 2017). (2017, 04). *Reindrift - Lang tradisjon - unike muligheter*. Oslo: Landbruks- og matdepartementet.
- St.prp. nr. 116 L (2017-2018). (2018). *Endringer i sameloven mv. (konsultasjoner)*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet. Hentet fra Regjeringen foreslår å lovfeste konsultasjonsretten: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-foreslar-a-lovfeste-konsultasjonsretten/id2610701/>
- St.prp. nr. 92 S (2017-2018). (2018, 05). *Endringer i statsbudsjettet 2018 - Reindrifsavtalen 2018/2019 m.m.* Oslo: Landbruks- og matdepartementet.
- Statens informasjonstjeneste. (1993). *Organisasjoner i Norge*. Oslo: Ad Notam Gyldendal forlag.
- vindportalen.no*. (2018, 10 05). Hentet fra Konsensjonsprosessen: <http://www.vindportalen.no/Vindportalen-informasjonsiden-om-vindkraft/Lover-og-forskrifter/Konsensjonsprosessen>
- Vistnes, I., Nellemann, C., & Bull, K. S. (2004). *Inngrep i reinbeiteland. Biologi, jus og strategier i utbyggingssaker. Temahefte 26*. Trondheim: NINA - Norsk Institutt for Naturforskning.

Figur liste

Figur 1: Modell for oppgavens oppbygging (Johnson mfl., 2017, s. 12).....	19
Figur 2: Teorioppbyggingen av hovedelementet strategisk posisjon.....	20
Figur 3: VRIO-modellen (Johnson mfl., 2017, s. 101)	23
Figur 4: Anvendelse av nettverksbegrepet (Schiefløe, 2003, s. 343).....	25

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

I din rolle i Norske Reindriftsamers Landsforbund (NRL) er du blitt valgt ut til et intervju som informant i min masteroppgave som jeg skriver om NRL. En fin anledning hadde vært å gjennomføre dette i løpet av helga 7. - 9. juni 2018 i Karasjok under Landsmøtet til NRL. Til intervjuet må du avsette ca. en time. Nedenfor har jeg skrevet litt om mitt studie, og hva jeg har tenkt å skrive om.

Bakgrunn og formål

Jeg er i min siste fase som masterstudent i strategisk ledelse og økonomistyring ved Norges Arktiske Universitet (UiT), hvor jeg har som mål om å ferdigstille min masteroppgave i løpet av høsten 2018.

Tema for min oppgave er strategiarbeid og oppfølging av vedtatte strategier i forhold til organisering og ressurser. I min oppgave vil jeg fokusere på ett av strategiene til NRL, som omhandler arealinngrep der reindrifta er berørt. Jeg har i den forbindelse snakket med både leder og flere styremedlemmer i NRL om å få bruke NRL som utgangspunkt for «case» og datainnsamling, noe som de var positiv til.

Jeg synes NRL sine strategier er både interessante og viktige, og ønsker derfor å gjennomføre en undersøkelse som innebærer intervju av ledere i NRL. Mitt ønske er å undersøke strategiarbeidet i NRL, og i hvor stor grad det arbeides med dette i de ulike delene av organisasjonen.

Du er blitt valgt til intervju, fordi du er i målgruppen som leder, nestleder eller styremedlem i sentralstyret, lokallagsleder eller at du har en sentralrolle i det daglige arbeidet i NRL.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Din deltakelse vil bety å sette av litt tid til et intervju av meg på en del spørsmål jeg vil utarbeide på forhånd med noen oppfølgingsspørsmål som vi kan ta underveis. Spørsmålene vil i stor grad handle om ditt syn på NRL sitt strategiarbeid, deres utfordringer og eventuelle løsninger, samt lederskap. Jeg ønsker å se på rollen til NRL og hvordan det jobbes med strategien for å oppnå organisasjonens mål.

Intervjuet går først ut på å bli kjent og vite litt om deg, din rolle og hvor lenge du har vært i NRL. Jeg ønsker å vite litt om ditt engasjement og syn på NRL sitt strategiarbeid med bakgrunn av strategidokumentet fra 2013. Her vil jeg spesielt rette fokus på ett strategiområde som omhandler arealinngrep i reinbeiteområder. Videre vil jeg spørre om hva du ser som de største utfordringer i NRL når det gjelder å bistå reindriftsutøvere i arealsaker, og hvilke løsninger du ser for deg, slik at NRL kan være den aktøren de ønsker, - en tydelig juridisk og politisk veileder i reindriftnæringen.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og innsamlede data vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig. Dette innebærer at alle utsagn fra enkeltpersoner skal ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven, og at innsamlede data i form av skriftlige notater eller lydopptak vil bli makulert når oppgaven er avsluttet. Til orientering er dette studiet meldt til Personvernforbundet for forskning; Norsk Senter for Forskningsdata AS (NSD).

Det er frivillig til å delta i undersøkelsen, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten begrunnelse. Dersom du velger å trekke deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studiet, så ta gjerne kontakt med meg på e-post eller telefon som du finner nederst. Min veileder er professor Hans-Kristian Hernes på UiT.

Jeg snakker nordsamisk og norsk, og det er opp til deg hvilket språk du ønsker at samtalen og intervjuet skal foregå på.

Håper du vil være med på å gi et viktig bidrag til min studie og NRL ved å delta!

Gi meg gjerne snarlig tilbakemelding og innen 01.06.2018 om du vil delta, og hvilket tidspunkt som kan passe for deg.

Med vennlig hilsen

Anne Toril Eriksen Balto

Tlf: [REDACTED]

e-post: [REDACTED]

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

Presentasjon av meg selv

Bakgrunn for valg av intervjuobjekter, lengde på intervju og bruk av lydopptaker

Opplysninger om respondenten:

Navn: **Alder:** **Stilling/Rolle:**

Hvor lenge har du vært medlem i NRL?

Hva ser du som viktig med å være med i NRL?

Hvor lenge har du hatt din nåværende rolle i NRL?

Annen bakgrunn/erfaring: Utdannelse, og/eller erfaring fra andre organisasjoner, styrer?

Spørsmål:

1. Er du kjent med strategidokumentet 2013- 2018 og de ulike strategiene som ble vedtatt på landsmøtet i 2013?
2. Hva var bakgrunnen/intensjonen for strategiarbeidet? Kan du si noe om det?
 - a. Var du med i dette arbeidet eller behandlingen av det?
 - b. Var det spesielle fokusområder det var mer diskusjon om enn andre?
 - c. Hvordan bruker dere den i styret?
3. Vet du om det finnes oversikt over hvor mye areal reindrifta har mistet over tid, eller hvor mange som har utfordringer med tanke på arealinngrep?
4. Synes du det er viktig at alle i styret har bakgrunn i reindrifta?
5. Bør styret ha ulik eller sammensatt kompetanse, evt. hvilken kompetanse?
6. Synes du styret fungerer bra? Evt. hva kan bli bedre for å oppnå NRL sine mål?
7. Hvordan jobber NRL strategisk opp mot arealvern? (Diskusjon i styret/i det daglig?
8. Har NRL erfaringer med arealsaker?
 - a. Hvor mange saker NRL vært involvert i og i hvilke områder?
 - b. Hva var/er rollen til NRL i arbeidet?
 - i. Eksempler?

9. Hva er rollen til NRL i arealsaker?
 - a. Er dere en aktiv part, en talsmann?
 - b. Eksempler på saker hvor NRL har hatt en sentral rolle?
 - a. Hadde det betydning for saken?

10. Har NRL alliansepartnere og nettverk når det gjelder arealsaker?
 - a. Hvordan jobber NRL med de? Systematisk, enkeltsaker, på overordna nivå?
 - b. Har det hatt betydning for saken at NRL er med eller samarbeidet med andre?
 - a. Eksempler?

11. Hva er de største utfordringene til NRL når det gjelder å bistå næringsutøvere i arealsaker?
 - a. Hvordan tenker du dette kan løses?

12. Hvilken rolle mener du NRL bør ha i arealsaker?
 - a. En aktiv part? Sentral rolle? Talsmann?
 - b. Gjør dere evalueringer underveis om strategiene fungerer?
 - c. Har dere diskutert om å endre strategi?

13. Hva mener du NRL kan/bør gjøre i fremtiden, hvor bør de legge inn støtet?

14. Bør NRL søke allianser?
 - a. Evt. med hvem? Og hvordan bør de jobbe sammen?

15. Har strategien til NRL hatt noen betydning for å nå målene til NRL?