



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

# Samisk tradisjonellkunnskap kan være nøkkelen til en bærekraftig samisk reindriftnæring

---

**Risten Marie M. Buljo**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon - november 2018*



## Forord

Det er mange mennesker som jeg ønsker å takke, som har vært til stor hjelp under hele denne skriveprosessen. Resultatet er en masteroppgave som jeg er kjempe stolt av. Først og fremst fordi jeg har fått mulighet å skrive om min hjertesak. Dette er veldig spesielt for meg. Derfor vil jeg først og fremst fremme en stor takk til foreldrene mine Karen Marie E.Buljo og Mikkel M. Buljo, som har gitt meg mulighet å få opplæring innenfor tradisjonell samisk reindriftsnæring og hjulpet meg å forstå hva denne kunnskapen innebærer. Uten denne forståelsen, hadde jeg aldri fått interesse i å skrive en masteroppgave innenfor denne tematikken. En stor takk også til bror og søstre, som har sammens med våre foreldre jobbet aktivt med familiens reindriftsnæring (*boazoealáhus*), mens jeg som student ikke alltid har hatt mulighet å hjelpe til.

Videre vil jeg takke hovedveilederen min Gunnar Birkelund fra UiT campus Alta, som har gitt meg god veiledning innenfor strategifaget. Masteroppgaven min er også støttet av Uarctic EALÁT Institute ved International Centre for Reindeer Husbandry (ICR) og samarbeidsprosjektet RIEVDAN ved samisk Høgskole og ICR, Kautokeino. Her vil jeg takke min biveileder Svein Dish Mathiesen, rådgivere Ravdna B.M. Eira Sara og Anders Oskal for god veiledning og gode kommentarer innenfor samisk tradisjonellkunnskap.

Skrivningen har vært vanskelig til å begynne med. Særlig dette med å kunne knytte tradisjonell kunnskap inntil økonomifaget. Her vil jeg takke onkel Isak Henrik Eira, som har hjulpet meg i å velge akkurat strategifaget. Vil også fremme en stor takk til alle respondentene mine, som har tatt seg tid til intervju deltakelse. En stor takk også til min flinke og gode venninne Margget R. Smuk, som tok seg tid til å lese korrektur på min masteroppgave.

Ellers vil jeg takke alle de, som har tatt seg tid til å snakke med meg om master temaet mitt. Dette har ført til gode samtaler. Videre vil jeg også takke mine tiltenkte svigerforeldre, da de alltid har stilt opp med all slags hjelp som jeg har trengt, inkludert barnepass. Uten all denne hjelpen, hadde det vært vanskelig å gjennomføre utdanningen min. Til sist og ikke minst vil jeg takke kjæresten min, for hans tålmodighet, støtte og oppmuntring om å bli ferdig med utdanningen min. Tusen takk alle sammen!

Maze, 29.11.2018

Risten Marie M. Buljo

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om å kunne anvende samisk tradisjonell reindriftskunnskap, innenfor strategifaget. Deretter kunne knytte denne kunnskapen inn til en kunnskapsverdikjedemodell. Kunnskapsverdikjedemodellen kan brukes som et strategiverktøy, til å utvikle en reindrifftsstrategi basert på den samiske tradisjonelle kunnskapen. Hensikten med denne strategien er å kunne bidra til å oppnå en bærekraftig samisk reindriftsnæring. I dagens reindrift med siidaandel blir det kun fokusert på kjøttproduksjon der reieneierne er *leverandører* til store slakterier. De øvrige inntektene, som man kan få ut av reinen utenom reinkjøttet kalles for *biinntekter*. Dette blir ikke riktig i henhold til den samiske tradisjonelle kunnskapen. Den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen fikk hovedinntekten og -nytten ved allsidig utnyttelse av rein, og dens naturomgivelser. Denne hovedinntekten og -nytten var ikke splittet opp til flere yrkesgrupper, som det er tilfellet i dag med dagens reindrift med kun kjøttproduksjon. Oppgaven tar hensyn til den tradisjonelle samiske tankegangen og bygger opp en strategi basert på denne kunnskapen. Problemstillingen lyder dermed som følgende: «*Hvordan kan samisk tradisjonellkunnskap om reindrift, anvendes innenfor strategifaget, presenteres i en kunnskapsverdikjedemodell, og gi en bærekraftig samisk reindriftsnæring?*»

For å svare på denne problemstillingen så utfører jeg en kvalitativstudie der jeg innhenter empiri om samisk tradisjonell reindriftsnæring. Undersøkelsen er blitt gjennomført i Vest-Finnmark reinbeiteområde, fordi jeg best har kjennskap til dette området. Kjennskapet til området gjorde at jeg klarte å velge respondenter, som jeg visste hadde stor ekspertise om den tradisjonelle samiske reindriftsnæringen. Denne form for reindriftsnæring fant sted før driftsenheten kom med reindrifftsloven i året 1978. Driftsenheten skapte en modernisert reindrift med kun fokus på kjøttproduksjon, som medførte at den tradisjonelle reindriftssamiske tankegangen ble neglisjert.

Ved å anvende samisk tradisjonellkunnskap innenfor strategifaget, kan bidra med strategiutvikling innenfor en samisk reindriftsnæring. Strategiens hovedmål er å utvikle en familiebasert samisk reindriftsnæring, der hovedfokus er rettet mot allsidig utnyttelse av rein og dens naturomgivelser, samarbeid og relasjoner internt i reindriftsnæringen. Denne undersøkelsen vil med dette utvikle en kunnskapsledelsesverdikjede modell, der infrastrukturen er basert på den tradisjonelle samiske *Goahti*-systemet. Dette *Goahti*-systemet har eksistert og fungert godt i den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen.

Funnet mitt viser at den samiske tradisjonelle reindriftnæringen inneholder rikt med verdifull kunnskap. Denne kunnskapen kan også tas i bruk innenfor strategifaget. Et familiebasert *Goahiti*-system var sterkt preget av samarbeid, læring og relasjoner. Derfor kan dette systemet også brukes, som en infrastruktur i en kunnskapsverdikjedemodell. En strategi som er bygget opp på et *Goahiti*-system kan skape kunnskapsarbeidere innenfor den samiske reindriftnæringen, og reineiere kan selv få mulighet til å råde over hele verdikjeden. Dermed åpnes det muligheter for at de selv kan innhente primære inntekter fra alle sine tilgjengelige ressurser. Dette kan på sikt resultere i økt produktivitet og nye kvalitetsprodukter, som kan innovere på markedet. En familiebasert samisk reindriftnæring med kunnskapsarbeidere kan derfor resultere i oppnåelse av bærekraftighet innenfor reindriftnæringen. I denne masteravhandlingen blir denne tematikken, dypere gjennomgått.

**Nøkkelord:** Kunnskapsledelse, kunnskapsarbeidere, samisk tradisjonellkunnskap, kjernekompetanse, kunnskapsverdikjede, kvalitet, ressurser, bærekraftig, familiebasert reindriftnæring.

## Innhold

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Figuroversikt .....	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgave oppbygging.....	4
2. Problemanalyse .....	4
2.1 Grunnlag for valg av tema .....	4
2.2 Utfordringer med dagens reindriftssystem .....	5
2.3 Alternativ til problemløsning.....	6
3. Teoretisk tilnærming .....	7
3.1 Kunnskap .....	7
3.1.1 Taus- og eksplisittkunnskap .....	8
3.2 Tradisjonellkunnskap.....	8
3.2.1 Samisk tradisjonellkunnskap og reindriftskunnskap.....	9
3.2.2 Reinens årssyklus ( <i>boazojahki</i> ).....	10
3.3 En bærekraftig samisk tradisjonell reindriftsnæring .....	11
3.4 Kunnskapsledelse .....	13
3.4.1 Kunnskapssamfunn .....	14
3.5 Ressursbasert teori.....	15
3.5.1 Kompetanse som en ressurs .....	16
3.5.2 Kjernekompetanse .....	16
3.5.3 Bærekraftig konkurranse fortrinn.....	17
3.6 Intern ressursanalyse.....	17
3.6.1 Verdikjedemodell .....	18

3.6.2	Kunnskapsverdikjede .....	19
3.6.3	Forholdet mellom generisk- og kunnskapsverdikjedemodell .....	20
3.7	Oppsummering .....	22
4.	Metode.....	22
4.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	22
4.2	Forskningsdesign .....	24
4.3	Data innsamlingsmetode.....	25
4.3.1	Semistrukturert intervjuguide.....	27
4.4	Fenomenologisk tolkningsanalyse.....	28
4.5	Undersøkelsens kvalitet.....	29
4.5.1	Pålitelighet og egen rolle som forsker .....	29
4.5.2	Gyldighet .....	31
4.5.3	Overførbarhet .....	32
4.6	Etiske spørsmål.....	32
5.	Analyse og drøfting.....	33
5.1	Moderne reindriftsform versus tradisjonell reindriftsform.....	34
5.2	Verdikjede, ressurser og kompetanse .....	36
5.2.1	Verdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring .....	38
5.2.2	<i>Goahti</i> - system (infrastruktur) i en alternativ samisk reindriftsnæring.....	42
5.2.3	Reindriftssamisk kompetanse i en alternativ samisk reindriftsnæring.....	44
5.3	Kunnskapsledelse og kunnskapsverdikjedemodell .....	46
5.3.1	Kunnskapsledelsemodell i et <i>Goahti</i> -system .....	47
5.3.2	Kunnskapsverdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring .....	49
5.4	Bærekraftig samisk tradisjonell reindriftsnæring .....	51
5.4.1	Bærekraftig konkurransefortrinn i en alternativ samisk reindriftsnæring.....	53
6.	Avslutning .....	55
6.1	Oppsummering av resultatene .....	55

6.1.1	Hvordan skape kunnskapsmiljø for reindriftsstrategi .....	55
6.1.2	Kunnskapsverdikjedemodellen .....	56
6.1.3	Hvorfor er denne modellen mer bærekraftig enn dagens reindriftsstrategi?.....	57
6.2	Refleksjon rundt forskningsprosessen .....	58
6.3	Perspektivering i forhold til oppgavens tema .....	59
6.4	Perspektivering i forhold til praksis.....	59
6.5	Perspektivering i forhold til videre forskning.....	60
	Litteratur referanser .....	a
	Vedlegg 1 «prosjekt beskrivelse» .....	g
	Vedlegg 2 «Intervjuguide».....	i

## Figuroversikt

Figur 1. Porters verdikjedemodell.	(Porter, M.E. (1999)) .....	18
Figur 2 Kunnskapsledelses modell.	(Lee,CC., m.fl. (2000)).....	19
Figur 3. Forholdet mellom generisk og kunnskapsverdikjedemodell. (Lee,CC., m.fl. (2000)).....		21
Figur 4 verdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftnæring .....		39
Figur 5 Kunnskapsledelsesmodell i et alternativ Goahti- system .....		47
Figur 6. Kunnskapsverdikjede modell i en alternativ samisk reindriftnæring.....		50
Figur 7. Modell for bærekraftig samisk reindrift. (Eira, I.M.G., m.fl. (2016)).....		51

# 1. Innledning

## 1.1 Aktualisering

I bedriftsøkonomien er strategi et veldig sentralt tema. Strategi handler om å kunne utvikle bedrifter til å klare å skaffe til seg bærekraftig konkurransefortrinn. Temaet i denne masteravhandlingen er å utvikle en strategi innenfor den samiske reindriftsnæringen. Nærmere bestemt en strategi der reindriftssamene selv skal kunne utnytte alle sine tilgjengelige ressurser, innenfor en helhetlig samisk reindriftsnæring. Strategi betyr generelt å legge en langsiktig plan for å oppnå et bestemt mål. Man må kunne sammensette ressurser og kompetanser, som klarer å dekke forventningene til markedet og interessentene. Ressursene må hele tiden oppgraderes for å skape verdier for alle interessentgruppene (Roos,G., Von Krogh,G., Roos,J., Boldt-Christmas (2014)).

Dagens moderne reindrift med et siidaandel system er en videreføring av driftsenhetssystemet med kun fokus på reintall og kjøttproduksjon (Prop.138 S (2016-2017); Kalstad, J.K.H. (1999)). Når ulike forskere i dag diskuterer lønnsomheten i dagens reindrift, så bruker de standard begreper og faktorer som blant annet; kjøtt produksjon med kalveslakt, reintetthet, produktivitet, reintallstilpasning og optimalt slakteuttak (Bårdsen, B.-J., Berglann, H., Stien, A. & Tveraa, T. (2014)). Holand (2007) skriver i sin rapport om flokksammensetning med maksimal *kjøttproduksjon*, som handler om å måle hvor mange kilo reinkjøtt én kan høste på et gitt areal. Denne prosessen er godt dokumentert av Lenvik i 1988, og danner dagens reindrifftsstrategi (Holand, Ø. (2007); Lenvik, D. (1990)). Det er mange flere faktorer i en samisk reindriftsnæring enn bare de faktorene nevnt ovenfor, som påvirker bærekraftigheten i reindriftsnæringen. Denne masteravhandlingen vil vise hva disse faktorene er ved hjelp av samisk tradisjonellkunnskap, og hvordan ta hensyn til disse under strategiutviklingen.

Det finnes flere strategiområder som bedrifter kan velge å satse på. Én av de er strategiområdet differensiering. Differensiering handler blant annet om å skape unike kvalitetsprodukter som oppfyller kundeforventningene, og som bidrar bedriften med økt lønnsomhet ved å kunne ha høyere priser. Kunnskapsledelse med fokus på kjernekompetanse er én av mange satsingsområder innenfor differensieringsstrategien. Det handler om at bedriftens samlede kompetanse blir brukt til å skape unike kvalitetsprodukter, som kan resultere i at bedriften



oppnår varige konkurransefortrinn ved at produktene ikke kan imiteres (Porter (1980); Almgren, B. & Noll, J. Å. (1986); Roos, G., Krogh, V.G., Roos, J. (1997)).

Satsing på kunnskapsledelse som en strategiretning innenfor den samiske reindriftsnæringen kan gi reieierne konkurransefortrinn. Denne strategiretningen kan utvikles ved å skape et kunnskapssamfunn der fokuset ligger på kunnskap, relasjoner, læring og samarbeid (Krogh, G.V., Ichijo, K., Nonaka, I. (2014)). Kunnskapssamfunnet kan skape nye arbeidsplasser i reindriftsnæringen, ved at det kan åpnes opp for flere inntjeningsmuligheter. Den samiske reindriftsnæringen innehar verdifull tradisjonellkunnskap, som er vanskelig for konkurrentene å imitere. Denne kunnskapen er kompleks og dypt forankret i selve menneskene i reindriftssamfunnet. Kunnskapen kan derfor brukes som et strategisk verktøy til å skaffe et vedvarende konkurransefortrinn. Et vedvarende konkurransefortrinn kan oppnås ved hjelp av et VRIO-rammeverk, som betyr at noen av bedriftens tilgjengelige ressurser er; -verdifulle, -sjeldne, -vanskelig å imitere og -som ikke kan erstattes av likeverdige substitutter. Hvis ressursene ikke oppnår disse særegenhetene, så må bedriften skaffe seg ressurser som gjør det. For at reindriftsnæringen skal kunne bruke et slikt VRIO-rammeverk, så kreves det at næringen har den evnen til å kunne klare å utnytte ressursene sine fullt ut. Mange av ressursene som finnes i reindriftsnæringen må støtte opp om de strategiske ressursene slik at de oppnår O`en i VRIO. Reindriftsnæringen må derfor kunne utnytte kompetansen sin fullt ut ved å kunne klare å skape verdier, som er bedre enn konkurrentenes (Roos, G. M.fl. (2014); Madsen, E.L. (2006)).

Jeg finner ingen litteratur innenfor strategifaget om reindrift, der strategien er bygget opp etter samisk tradisjonellkunnskap. Slaktestrategien til Lenvik handler hovedsakelig om maksimal kjøttproduksjon (Holand, Ø. (2007); Lenvik, D. (1990)).

Mitt forskningsbidrag med denne masteravhandlingen er å utvikle en reindriftsstrategi, der kjøttproduksjon ikke alene utgjør den primære inntekten. Denne strategiretningen vil være basert på tankegangen til den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen, der allsidig utnyttelse av reinen og dens naturomgivelser er i hovedfokus. Derfor ønsker jeg å finne ut om det finnes en infrastruktur, som er bygget på reindriftssamisk tradisjonellkunnskap (*árbevirolaš máhttu*), der hele familien er inkludert. Jeg ønsker å undersøke om et *Goahti*-system kan være denne infrastrukturen. En *Goahti* (Telt) har et bredere innhold enn bare *et telt*, for eksempel står det "til teltet" (*goađe lusa*). *Goađe lusa* kan brukes når for eksempel en reinflokk skal drives *til* eller *fra* teltet eller være samlet *ved* teltet. Man kan også benevne teltet, som et *hjem* eller oppholdssted til en reindriftsfamilie (Nielsen, K. (1979)). Denne master avhandlingen vil presentere

dette *Goahti*- systemet i en kunnskapsverdikjedemodell med ulike reindriftssamiske fagbegreper som; *goahti*, *birgenláhki*, *birgejupmi*, *boazojahki*, *báikedoallu* og *siidadoallu*. Disse fagbegrepene blir forklart og oversatt til norsk under teori kapitlene 3.2.1 og 3.2.2 og ellers under analysekapittelet. Dette er en kvalitativ undersøkelse som er blitt gjennomført i Vest Finnmark reinbeiteområde. Respondentene er reineiere som har drevet med den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Denne næringen fant sted før reindriftsloven ble godkjent i 1978. Alle er i alderen over 60-år og vil være anonymiserte i oppgaven.

## 1.2 Problemstilling

Jeg velger å bruke samisk tradisjonellkunnskap til å utvikle en strategiretning. Fordi den er kompleks og vanskelig å imitere, og kan med dette gi en bærekraftig konkurranse fortrinn i en bedriftsøkonomisk situasjon (Reed,R & DeFillippi,R,J. (1990)). Forskning har vist at tradisjonellkunnskap ikke har fått så stor oppmerksomhet, som den vitenskapelige kunnskapen. Dette fordi myndighetene anser tradisjonellkunnskap som mindre objektiv og rasjonell. Innenfor den samiske reindriftsnæringen handler tradisjonellkunnskap om blant annet; informasjon om beiteområder, flokkstrukturer, dyreadferd og klimatiske forhold (Degteva, A., Mathiesen, S.D., Burgess, P., Aslaksen, I., Johnsen,K.I., m.fl. (2017)). Denne kunnskapen hjelper reindriftsamene i å leve og klare seg i en utfordrende arktisk natur. Den inneholder med andre ord rikt med kunnskap, som også kan brukes innenfor bedriftsøkonomien.

Tradisjonellkunnskap og vitenskapskunnskap er forskjellige, men tilsammen kan de generere til ny kunnskap. Denne genereringen krever metoder og teknologier, som er kreative og kulturelle hensiktsmessige. Den nye kunnskapen som blir generert kan brukes til å informere beslutningstaking, politisk utvikling og arktisk råds arbeid. For at dette skal kunne skje, så må både tradisjonell- og vitenskapskunnskap bli anvendt underveis i hele utviklingsprosessen (Degteva, A., m.fl. (2017)).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene mine lyder da som følgende:

***«Hvordan kan samisk tradisjonellkunnskap om reindrift, anvendes innenfor strategifaget, presenteres i en kunnskapsverdikjedemodell, og gi en bærekraftig samisk reindriftsnæring?»***

### Forsknings spørsmål:

- Hvordan frigjøre samisk tradisjonell kunnskap slik at den kan brukes til å utvikle en strategi til en alternativ samisk reindriftsnæring?
- Hvordan kan reindriftssamiske fagbegreper som *goahti*, *birgenláhki*, *boazojahki* og *birgejummi* anvendes i en kunnskapsverdikjede modell?
- Hvordan vil den alternative reindriftsstrategien bidra til en bærekraftig samisk reindriftsnæring?

### **1.3 Oppgave oppbygging**

Opgaven er en masteravhandling og består av en problemanalysedel, teoridel, metodedel og en analyse- og drøftingsdel. Under kapittel 2 forklarer jeg om utfordringer som finnes i dagens reindrift. Teorigrunnlaget på kapittel 3 starter med å forklare om kunnskap og samisk tradisjonell kunnskap. Deretter går jeg inn på å forklare hva en bærekraftig samisk reindrift er, kunnskapsledelse, ressurs basert teori og verdikjedemodell og avslutter med en oppsummering. Kapittel 4 er en metode kapittel, som handler om selve gjennomføringen av undersøkelsen. Kapittel 5 handler om analyse og drøfting av funn knyttet opp mot teorigrunnlaget. Her utvikler jeg også flere økonomiske modeller, som får utspring fra samisk tradisjonell reindriftsnæring. Til slutt under kapittel 6 vil jeg oppsummere resultater, drøfte undersøkelsens styrker og svakheter, og avslutte oppgaven innenfor 3 forskjellige perspektiver.

## **2. Problemanalyse**

Dette kapitlet handler om hvorfor jeg har valgt å skrive om dette temaet, og hvilke utfordringer som jeg ser ligger i dagens reindriftssystem.

### **2.1 Grunnlag for valg av tema**

Grunnlaget for valg av tema i denne oppgaven er egen oppvekst, læring og erfaring ifra en familiebasert samisk tradisjonell reindriftsnæring. Familien min har bare én siidaandel, men i praksis har vi 4 organisasjonsnumre i vårt *Goahti-system* (tradisjonell tankegang). Jeg har tatt fagbrev både i duodjifaget og reindriftsfaget. Med dette har jeg sett og opplevd at tankegangen til en helhetlig samisk tradisjonell reindriftsnæring med allsidig utnyttelse av rein og dens

naturomgivelser er tatt ut av dagens reindriftssystem. I dag er allsidig utnyttelse av reinen blitt delt opp i 3 yrkesområder; -duodjifaget, -reindrifsfaget og -turisme.

I dagens moderne reindrift blir produksjonsbaserte inntekter benevnt som «kjøtt og biprodukter» eller «kjøtt og binæringsinntekter» (Prop.138 S (2016-2017); Kalstad,J.K.H. (1999)) I den samiske tradisjonelle reindriftnæringen var primærinntekten ikke bare kjøttet, men også øvrige inntekter man fikk av reinen og dens naturomgivelser. Den samiske tradisjonelle reindriftnæringen er en unik og spesiell naturbasert næring med mange flere inntekts- og utviklingsmuligheter enn bare kjøttet. Dette vil jeg i denne masteravhandlingen nærmere forklare ved hjelp av en kunnskapsverdikjede modell.

## 2.2 utfordringer med dagens reindriftssystem

Med 2007 reindriftsloven ble det innført siida begrepet og siidaandel. Siidaandel er en videreføring av driftsenheten, som kom med 1978 reindriftsloven (Rygh,O.C., m.fl. (2016)). Forslaget til lovutvalget om definisjon av en *siida* er at den i loven skal forstås som «*en geografisk og sosial gruppe av reineiere som utøver reindrift i felleskap på et bestemt areal*» (Sara, M.N. (2015) s. 23). Sara (2015) poengterer at denne formuleringen må forstås, som at den dreier seg om en enhet av sammensluttede reineiere, sammenkoblede årstidsområder og et arbeidsfellesskap innenfor bestemte områder. En siidaandel inneholder en familiegruppe eller én enkeltperson. Reindriften drives under ledelse av én person eller av ektefeller/samboere i felleskap. Det er lederen/lederne i siidaandelen, som alene bestemmer over om hvem som får eie rein i andelen. Andelslederen er også alene ansvarlig over sin reindrift (Reindriftsloven (2007)).

Det jeg ser som utfordringer med dagens siidaandel system, er at fokuset med dette systemet kun er rettet mot reintall, kjøttproduksjon og beitetrykk (Lenvik, D. (1990). I tillegg anses siidaandels lederen som aktiv reindriftsutøver, mens de øvrige siidaandels medlemmene er passive reineiere (Pettersen, I., Nebell, I., Kårstad, S (2017)). Dette fokuset er stikk i strid med tankegangen til den samiske tradisjonelle reindriftnæringen, der fokuset heller var rettet mot naturforståelse. Denne naturforståelsen handlet om samarbeid og relasjoner innad i; -familien, -siidaen og -distriktet, reinsdyr og dens samhandling med naturen, kunnskapsformidling, dyrevelferd, allsidig utnyttelse av rein og innhøsting av naturen (Buljo, K.M. (2001); (Eira, I.M.G., Sara, M.N., Svarstad, H., Mathiesen, S.D. (2016)). En reindriftnæring som ikke har optimalt med arbeidskraft, har verken tid eller ressurser til å jobbe med strategi. De få som driver aktivt med reindrift makter ikke å jobbe med strategi, fordi de kontinuerlig må være på fjellet for å gjete reinflokken.

Reintall og kjøttproduksjon med kalveslakt (Lenvik, D. (1990) var en fremmed tematikk hos reindriftssamene. Tidligere ved statens innføring av driftsenheten i 1978 (Rygh, O.C., m.fl. (2016)) kom det nye og fremmede begreper og elementer inn i reindriften. Denne nye reindriftsformen medførte strukturendringer, der fokuset kun var rettet mot reintall og kjøttproduksjon. Strukturendringen skapte forvirring blant reindriftssamene, som gjorde at de har «*måttet endre sine grunnleggende kulturelle verdier*» (Wæhle, E. (2014)). Det betyr at den samiske tradisjonelle reindriftnæringen har opplevd en form for *assimilering* (Degteva, A., m.fl. (2017); Wæhle, E. (2014)). Dette fordi reindriftssamene måtte endre sine egne driftsmønstre om til en moderne reindrift (Kalstad, J.K.H., (1999)).

Sameparagrafen eller Grunnloven §108 lyder slik: «*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*» (Skogvang, S.F. (2017) 2. avsnitt). Denne paragrafen fastlegger den norske stat en rettslig, politisk og moralsk forpliktelse. Den utformer dermed en rettslig bindende retningslinje for hvordan samepolitikken skal utformes og gjennomføres. Et av hovedhensynene som ligger bak sameparagrafen er å gjøre godt igjen gammel urett, som har skjedd overfor samene. Ved sameparagrafen skal tidligere tiders assimileringpolitikk bli fraveket for godt (Skogvang, S.F. (2017). I Innst.377 S (2016-2017.s.2) står det at «*De reindriftpolitiske virkemidlene skal tilrettelegge for at familiene kan skape seg et økonomisk handlingsrom og frihet til å organisere egen drift*». Dette kan tolkes slik at reieneierne selv skal ha mulighet til å utvikle strategi for familiens egen reindriftnæring. Det vil si hvis reieneiernes strategi er å drive en familiebasert reindriftsform med allsidig utnyttelse av rein (Kalstad, J.K.H. (1999)), så skal de ha lov til det. Med andre ord så skal reindriftssamene ikke bli tvunget til å drive den moderne driftsformen, som kun har fokus på reintall og kjøttproduksjon.

### **2.3 Alternativ til problemløsning**

Det må lages en strategisk reindriftssystem som ivaretar samisk tradisjonellkunnskap og alle menneskene som tilhører den samiske reindriftnæringen. Det nye systemet bør være basert på den tradisjonelle samiske tankegangen der samarbeid, læring og relasjoner er i fokus. Dette fokuset kan bidra med innovasjon og utvikling i næringen (Madsen, E.L. (2006)) slik at næringen oppnår en bærekraftighet. Nøkkelen er å ta i bruk samisk tradisjonellkunnskap til å utvikle en helhetlig reindriftsstrategi. Dette kan gjøres ved å kartlegge samisk tradisjonellkunnskap ved hjelp av en kunnskapsverdikjedemodell (Lee, C & Yang, J. 2000). Kunnskapsverdikjedemodellen kan brukes som et verktøy til å utvikle en ny strategi innenfor den samiske reindriftnæringen.

### 3. Teoretisk tilnærming

Dette kapittelet bygger opp masteravhandlingens teori rammeverk. Rammeverket går inn på fire tema områder; kunnskap og samisk tradisjonellkunnskap, kunnskapsledelse, ressurs basert teori og kunnskapsverdikjedemodell. Disse teoriene vil til sammen bygge opp et teorigrunnlag, som er bedre tilpasset den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen.

Teori grunnlaget bygges opp for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål. Jeg begynner først å gjøre rede for kunnskap og samisk tradisjonellkunnskap. Videre forklarer jeg om hvordan reindriftssamene selv anser reindriften som bærekraftig. Kunnskapsledelses teori skal gi svar på hvordan et kunnskapssamfunn kan bygges opp, og hvordan den kan klare å frigjøre samisk tradisjonellkunnskap. Denne kunnskapen skal kunne brukes som et strategisk verktøy til å skaffe reindriftsnæringen konkurransefortrinn. Ressurs basert teorier bruker jeg til å diskutere om hvordan reindriftsnæringens tilgjengelige ressurser kan oppnå VRIO- egenskaper. VRIO- egenskaper kan bidra til at reindriftsnæringen kan klare å oppnå det bærekraftige konkurransefortrinn. Verdikjedemodell teorier bruker jeg til å lage et oversiktskart over en helhetlig alternativ samisk reindriftsnæring. Til slutt bruker jeg en kunnskapsverdikjede modell til å vise hvordan samisk tradisjonellkunnskap kan knyttes inn til alle verdiaktivitetene i en alternativ samisk reindriftsnæring.

#### 3.1 Kunnskap

Kunnskap er en form for viten, som er tilknyttet selve mennesket. Det er mye mer enn bare informasjon, som man får tak i. En informasjon må bli bearbeidet, slik at den gir mening for individet som mottar den. Kunnskap kan sies å være en ferdig tolket og bearbeidet informasjon, som er blitt lagret inntil hjernen. Kunnskap er personlig og individuell, som er blitt omformet etter menneskets virkelighetsoppfatning og mening om sannhet. Kortsagt betyr kunnskap; å tolke, gi mening, og ta kunnskapen i bruk der den har relevans. Deretter kan kunnskap videreutvikles om til kompetanse. Det er ikke en enhetlig definisjon på kompetanse, men på engelsk kan den kalles for knowledge. Ordet knowledge inneholder flere typer ferdigheter; know-how, erfaringer, meninger også videre. Det vil si for å danne kompetanse, så samler man sammen kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger om det å kunne gjennomføre diverse oppgaver. Man har oppnådd kompetanse dersom man klarer å utføre diverse oppgaver og funksjoner i tråd med definerte krav og mål (Gotvassli, K.Å (2007)).

Kunnskap kan også omtales som intellektuell kapital, det vil si at mennesker anses som menneskelige ressurser. Det er selve mennesket som innehar kompetansen, som gir bedriften

en spesiell strategisk fordel (Madsen, E.L. (2006)). Kunnskap er et noe diffust konsept, fordi den er bygd opp av data og informasjon. Data og informasjon gir ikke alene noe mening, men det må være et menneske som tolker og gir de mening. Det handler om å ha ferdigheter og evner til å kunne innhente kunnskap fra all data og informasjon som omgår rundt oss. Deretter kan man omgjøre kunnskapen om til konkurransekraft, som igjen kan føre til konkurransefortrinn innenfor strategiske sammenhenger (Widding, L.Ø. (2006))

### 3.1.1 Taus- og eksplisittkunnskap

Vanligvis deles kunnskap opp til taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kodifisert og er det vi kan lese av manualer, oppgavebeskrivelser også videre. Denne kunnskapen ligger i tallform, ord og danner datamaterialer og spesifikasjoner. For å kunne lese og forstå den kodifiserte kunnskapen som senderen besitter med, så må mottakeren også inneha den samme nødvendige kulturelle, språklige og teknologiske kunnskapen. På denne måten kan kunnskapsoverføringer skje mellom personer, uavhengig av rom og tid (Widding, L.Ø. (2006)).

Taus kunnskap derimot er den erfaringsbaserte viten (know how) på hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Det var Polany som først introduserte begrepet. Han kom med påstanden om at mennesker kan mye mer enn det de klarer å fortelle. Tauskunnskap er altså vanskelig å forklare, fordi den er personlig, kontekstspesifikk og ligger ofte i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. Det vil si at tauskunnskap må læres i praksis gjennom selve arbeidsutførelsen, fordi den er vanskelig å uttrykke eksplisitt (Jakobsen, C.F. (2008)).

## 3.2 Tradisjonellkunnskap

Det finnes mange definisjoner om tradisjonellkunnskap. Johnson m.fl. (2016) har samlet sammen noen av definisjonene blant annet fra ICC (Inuit Circumpolar Council) 2013, Unesco/ICSU (International Council for Science) 2002 og Berkes 1999:8. Alle disse definisjonene er enige om at det er en avansert kunnskap, som er blitt overført fra generasjon til generasjon. ICC 2013 sier at tradisjonellkunnskap er en systematisk måte å tenke om fenomener, på tvers av biologiske, fysiske, kulturelle og åndelige systemer. Inkludert innsikter basert på blant annet menneskenes erfaringer, og omfattende generasjonenes observasjoner. Kunnskapen har utviklet seg over tusen år og utvikles fortsatt innenfor levende prosesser. Det vil si at kunnskap i dag og i fremtiden vil fortsatt videreføres fra generasjon til generasjon. Unesco/ICSU 2002 sier at tradisjonellkunnskapen har en kulturell kompleksitet, ved at den omhandler et sett av forståelser, tolkninger og betydninger. Dette settet av forståelser omfatter

språk, tolkninger og betydninger, ressursbruk, ritualer, åndelighet, verdenssyn og navngivnings og klassifiseringssystemer. Tradisjonellkunnskap er en kumulativform for kunnskap, know how, praksis, som er blitt vedlikeholdt og utviklet av mennesker i samspill med naturen. Tradisjonell økologisk kunnskapen utvikles og vokser fram blant menneskene i samholdet med hverandre og deres omgivelser. (Johnson, N. (2016); Nakashima, D., Rubis, J.T., Krupnik, I. (2018))

Nakashima kaller tradisjonell økologisk kunnskap, urfolks- eller lokal kunnskap for “andre kunnskapssystemer”. Det vil si at det er en sofistikert kunnskap om en naturlig verden, som ikke er begrenset til vitenskapen. Dette er en kunnskap utviklet av menneskelige samfunn over hele verden. Kunnskapen inneholder et sett med rikelige erfaringer og forklaringer tilknyttet til miljøet de lever i. Denne kunnskapen handler om å kunne leve i samspill med naturen og miljøet man lever i. Det kan enten være i henhold til; jordbruk, dyrehold, jakt, fiske og innhøsting fra naturen. Tradisjonellkunnskap er så kompleks at den kan også hjelpe til å bekjempe mot sykdommer og skader, navngi og forklare naturfenomener og takle svingninger i naturen (Nakashima, D., Prott, L., Bridgewater, P. (2000)).

Med andre ord så kan man si at tradisjonellkunnskap inneholder rikelig informasjon, om hvordan man skal leve i pakt med naturen. Denne kunnskapen er spesielt viktig å kunne dersom man driver en næring, som er avhengig av naturen og det naturen kan gi i form av ressurser. En kunnskap, som er blitt utviklet over tusener av år sier seg selv at den er opptatt av å bevare naturen. Vi må enda ha naturen for fremtidige generasjoner, og det kan tradisjonellkunnskap bidra til å bevare. Kort sagt kan tradisjonellkunnskap gi verdifull informasjon om hvordan man kan leve et bærekraftig liv (Norad-direktoratet for utviklingssamarbeid (2016)).

### 3.2.1 Samisk tradisjonellkunnskap og reindriftskunnskap

Samisk tradisjonellkunnskap omhandler det å kunne leve i samspill med naturen. Videre om livsform og næringsutøvelse, som er erfarings basert ervervet gjennom flere generasjoner. Dette har foregått ved muntlig overføring og ved aktiv deltakelse blant samene ved forskjellige aktiviteter (Myklevold, M., Hauglund, E., Buljo, A.S., Smuk, I.A., Hætta, E.I.O., Sára, M. (2004)). Kunnskapen har fått utvikle seg ved at samene har levd, og enda lever i pakt med naturen. Kunnskapen kan forstås og tolkes ved hjelp av det samiske språket. Joks (2015) benevner samisk tradisjonellkunnskap, som en kollektiv samisk kulturarv. En immateriell kulturarv, som består av praksis, representasjoner, uttrykk og ferdigheter. Denne typen immateriell kulturarv, er blitt beskyttet ved UNESCO konvensjonen 2003.



Den samiske tradisjonelle reindriftskunnskapen er enda mer lokalt begrenset. Det handler om å drive med en samisk reindriftsnæring. Sara (2001) forklarer at det handler om å kunne få nytte av reinen, og om det å klare å holde egen reinflokk (*siidadoallu*) samlet året rundt. En *siida* er en gruppe reineiere, som driver reindrift i felleskap (Rygh, O.C. m.fl. (2016)). Reindriftsfaglig kunnskap handler nettopp om det å kunne drive en samisk reindrift. Kunnskapen omhandler; arbeidsmetoder, teknikker og det å følge års sykluser, når man skal blant annet allsidig utnytte reinen og innhente nytte ifra naturen. Videre går kunnskapen spesifikt inn på selve driften av rein. Man skal ha kunnskaper om selve reinen og dens samhandling med naturen og om reinens naturlige instinkter. Videre om hvordan reinens bevegelser er i forskjellige årstider i henhold til landskapet. Inneha kunnskaper om beiteområder, og vite om områdenes terreng og historie. All denne kunnskapen er ikke systematisert og formalisert ved lærebøker, men må læres på feltet underveis i arbeidet med reinen (Sara, M.N. (2001)). Samisk reindriftskunnskap om snø og beiteforhold om vinteren er en del av den tradisjonelle reindriftskunnskapen. I Kautokeino bruker reinsamene systematisk 318 forskjellige ord for å beskrive de ulike snøforholdene i henhold til reinbeite om vinteren (Eira, I.M.G., Oskal, A., Hanssen-Bauer, I., Mathiesen, S.D. (2018)).

Buljo (2001) forklarer detaljert om hva slags kunnskapsområder en tradisjonell samisk reindrift innehar. Hun sier at de eldre er den største ressursen i reindriften, fordi de er kunnskapsmessig sterkere enn noen andre. Eldre som er født, oppvokst og levd hele sitt liv i reindriften har lang erfaring, og kunnskap om alt som inngår i reindriftsnæringen. Kunnskapen handler om reinsdyr, reinsdyr som fremkomstmiddel, gjeterhunder, dyr og fugler i naturen og alt annet som vokser i naturen. Videre om hvordan man kan bruke alt reinen og naturomgivelsene kan gi til nytte for mennesker og dyr. Denne nytten omhandler blant annet; samisk matlaging, naturmedisiner, bærområder og førstehjelp på fjellet, stedsnavn, årssyklus, flytteveier, rasteplasser, fiskeplasser, reinskinnskær, og historie formidling.

Reindriftssamene har utviklet egne sett med rikelige erfaringer og forklaringer tilknyttet til det reindriftsfaglige miljøet de lever i. Dette gjør at kunnskapen de innehar omfatter en rekke med avansert informasjon, forståelser og tolkninger som styrer hele det reindriftssamiske samfunnet. Kunnskapen handler om å kunne leve i samspill med naturen og reinen. Derfor kan tradisjonell samisk reindriftskunnskap også benevnes som en sofistisert kunnskap (Nakashima, D.m.fl. (2000)).

### 3.2.2 Reinens årssyklus (*boazojahki*)

En samisk tradisjonell reindriftsnæring følger reinens årssyklus (*boazojahki*). Buljo (2016) viser i *Boazojahki* kalenderen sin blant annet at en samisk reindriftsnæring er mye mer enn bare

reingjeting og reinkjøttproduksjon. Kalenderen viser hva slags arbeidsoppgaver som finnes innenfor en helhetlig samisk tradisjonell reindriftsnæring. En næring der hele familien jobber aktivt sammen med oppgaver innenfor husholdsgrunnlag (*báikedoallu*) og siidagrunnlag (*siidavuodđu*). Kommer nærmere inn på disse begrepene under kapittel 3.3. Arbeidsoppgavene følger de ulike årstidene fordi reinens atferd er styrt av naturomgivelsene, som igjen påvirker arbeidet med reinflokken.

Videre viser kalenderen merkedager og månefaser, som er viktige å kunne fordi de har innvirkning på naturfenomener. For eksempel har reinslakting fra gammelt av fulgt månefasene. Ved voksende månesigd ble det slaktet, innhøstet fra naturen, felt trær, skjært sennagress også videre (Buljo, K.M.E. (2016)). Det vil si en naturbasert reindriftsnæring er avhengig av å følge *boazojahki*. Det finnes også andre viktige informasjonen i denne kalenderen blant annet dyrevelferd, som også er viktig å kunne. Reinsdyrene skal ha det bra og skal ikke lide unødig. Reinsamene må vite for eksempel når tid man setter reinflokken i gjerdet, fordi man ikke kan gjøre det bestandig. Kalenderen er skrevet på reindriftssamisk fagspråk.

### 3.3 En bærekraftig samisk tradisjonell reindriftsnæring

Eira (2016) forteller at samisk tradisjonell reindriftsnæring inneholder et komplekst fagspråk. Fagspråket har dype røtter og kunnskaper innenfor en helhetlig samisk reindriftsnæring. Samiske reindriftsutøvere inngår i en større kunnskapsprosess tilknyttet enkeltrein, næringstilpassing, reinflokker, reineiere, hushold og siida. Denne kunnskapsprosessen danner grunnlag eller *vuodđu* på samisk til å drive med rein. Tradisjonell kunnskap er taus, kompleks, spesifikk, og det finnes en alternativ betraktning om bærekraftig reindrift i modell form. Denne modellen er rik på detaljer, som gjør at den er kompleks og komplisert å skjønne. Man må være født og oppvokst i reindriftsnæringen for å klare å tilegne seg dette kunnskapsgrunnlaget.

Ordet bærekraftig reindrift innenfor reindriftssamisk perspektiv er kompleks og inneholder ulike grunnlag (*vuodđu*) som; -Mennesker -*vuodđoolbmot*, - Kunnskapsgrunnlag *máhtto vuodđu*, - Forståelsesgrunnlag-*vuodđoipmárdus*, - Husholdsgrunnlag- *báikevuodđu*, - Merkegrunnlag- *mearkavuodđu*, - Reinflokkgrunnlag- *eallovuodđu*, - Siidagrunnlag - *siidavuodđu*, -Ressursgrunnlag- *birgenvuodđu*, og – Rettsgrunnlag- *vuogatvuohstavuodđu*. Disse forskjellige grunnlagene viser hvor dyp og kunnskapsrik tradisjonell samisk reindrift er. De har et eget fagspråk og et eget organiseringssystem, som gjør at de systematisk kan klare å takle arbeidsintense perioder og all slags utfordringer som reindriftsnæringen møter i utallige tider (Eira, I.M.G, m.fl. (2016)).

En samisk tradisjonell reindriftsnæring krever mennesker (*vuodđoolbmuid*), som representerer en siidakontinuitet ved at de overtar, opprettholder og vedlikeholder; -siida-, merke-, -flokkgrunnlaget og siidaens kunnskapsgrunnlag. Kunnskapsgrunnlag (*máhttovuodđu*) betyr at den som skal lære en helhetlig reindriftsnæring må tilegne seg samisk tradisjonellkunnskap. Man må delta i ulike arbeidsoppgaver der kunnskapsoverføringene skjer. For eksempel innad i familien, siidaen og de ulike sosiale møtepunktene under reindriftsutøvelsen. Videre må man ha forståelsesgrunnlag (*vuodđoipmárdus*), det vil si at man har forståelse over samisk reindrift. Man må forstå reinen (*boazu*) som et dyr, som i stor grad lever fritt i sine naturlige omgivelser. I tillegg må man ha husholdsgrunnlag (*báikevuodđu/-doallu*), det vil si en familie foretak. Det kan inngå en kjernefamilie, eller også en utvidet familie bestående av nære slektninger. *Báikedoallu* innehar vanligvis en todelt ledelse med kvinne og mann. Familiemedlemmer samarbeider og fordeler seg i mellom ulike ansvars- og arbeidsoppgaver (Eira. I.M.G. m.fl. (2016))

Når vi snakker om merkegrunnlag (*mearkavuodđu*), så betyr det å merke rein i form av snitt i ørene, som er en tradisjon som oppfyller ulike praktiske funksjoner. Eierforholdet blir markert, som følger reinen gjennom hele livet. Alle som innehar ferdigheter og kunnskaper i lesing av øremerker kan observere reintilhørigheten. En reindriftssame må også ha en reinflokkgrunnlag (*eallovuodđu*) for å drive med rein. En reindriftssamisk reinflokk sammensetning består av ulike kategorier og særegenheter på kjønn, alder, utseende hva angår hår, gevir, kroppsbygning og fysiologi, ulikheter i atferd, posisjon i flokken og enkelt reinens funksjon. Reindriftsnæringens fagspråk er et rikt begrepssystem knyttet til kategorier og særegenheter i forhold til enkelt rein og reinflokk. Man må ha en reinflokk som er robust å klare seg i de ulike årstider og sykluser. Med en reinflokkgrunnlag, så må man ha et siidagrunnlag (*siidavuodđu*). Siidagrunnlaget er det opprinnelige samiske lokalsamfunnet med selvstyre. Reindriftsamene har flyttet mellom ulike boplasser innenfor siidaområdet og reinflokken deres har i gjennom tidene hatt en årssyklusrute. Dette har gitt reindriftssamene rom for også å utnytte andre typer naturressurser og inngå varebytte med kystfolket eller folk i innlandet (Eira. I.M.G. m.fl. (2016))

Ressursgrunnlag (*birgenvuodđu/birgenláhki*) handler om å tenke hvordan en allsidig utnyttelse av reinen gir reieneierne mest verdi i form av penger. Vi må tenke reinen som et bredere ressursgrunnlag (*birgenláhki*) enn bare kjøttproduksjon. *Birgenláhki* innbefatter mange typer ressurser og tradisjoner for utnyttelse av disse for også husholdets eget bruk. I dette ligger en allsidig utnyttelse av rein i kombinasjon med andre ressurser. En allsidig utnyttelse av rein innbefatter;- temming og bruk av rein til transport, -bearbeiding og bruk av ulike produkter av slakterein til mat, klær og øvrig utstyr og i ulik grad også melking (Eira. I.M.G. m.fl. (2016))

Husholssammenslutning (*báikevuodđu/baikedoallu*) kan forklares som en enhet for subsistensøkonomiske aktiviteter. Den kan forklares som en infrastruktur i en tradisjonell samisk reindriftsnæring. Denne infrastrukturen bærer ansvaret overfor kunnskap, opplæring og fungerer som en arena der alle økonomiske beslutninger foretas. Den skal også fungere som en enhet for sikring av inntekt og overskudd og ivaretagelse av trygghet og omsorg for hele familien. I alt danner alle disse grunnlagene til sammen et rettsgrunnlag (*vuogatvuohstavuodđu*). Det betyr at det ligger en reindriftssamisk rettsforståelse og *sedvane* i dette (Eira, I.M.G. m.fl. (2016)). *“Samiske sedvaner er faktisk adferd, praksis, tradisjoner, bruk og andre handlinger som har utspring i samisk kultur, samfunnsliv og næringsutøvelse. I de senere år, har samiske sedvaner blitt tillagt rettslig betydning av norskedomstoler”*(Skogvang, S.F. (2009)).

Med andre ord kan disse grunnlagene forklares det slik at en reineier må tilegne seg et vidt kunnskaps- og ferdighetsgrunnlag for å kunne gjennomføre de forskjellige arbeidsoppgavene i en helhetlig samisk reindriftsnæring.

### 3.4 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse eller knowledge management har siden tidlig i 1990 tallet vært et hett tema. Oppfordringer om at bedrifter gjør noe klokt i å betrakte kunnskapsutvikling som et mulig konkurransefortrinn kommer fra forskere, konsulenter og mediefolk rundt om i verdenen. Fokuset bør ligge på kunnskapsarbeidernes behov, kreativ tenkning og læringsmiljø. Det handler om hvor viktig det er at ledere støtter kunnskapsutvikling istedenfor å kontrollere den. Det er snakk om å *skape kunnskap*, som innebærer blant annet å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, og å utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen. Dette på tvers av geografiske og kulturelle grenser (Krogh, G.V. (2014)). Kunnskapsledelse handler videre om å transformere informasjon om til å bli til kunnskap. Denne form for ledelse samler sammen alle prosesser som styrer opprettelse, formidling og utnyttelse av kunnskap for å oppfylle organisatoriske mål. Fokuset bør ligge på *“å gjøre de riktige tingene”* istedenfor *“å gjøre tingene riktig”*. Det betyr at man satser på de ressursene, som gir mest verdi for bedriften og betrakter alle organisatoriske prosesser som kunnskapsprosesser (Lee, C.C.,m.fl. (2000)).

Det er viktig å forstå hva slags betydning følelser og omsorg har i en bedrift. I tillegg å forstå hvordan mennesker oppfører seg mot hverandre og dermed hvordan kreativitet kan oppmuntres. Denne forståelsen hjelper oss til å jobbe med å få i gang kunnskapsdelingen, og dermed kunnskapsutvikling. Poenget med å satse på kompetanse som en mulig konkurranse fortrinn er for å oppnå ressurser som er verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare og organiserbare. Kompetanse

er den ressursen som er vanskeligst å kopiere, og kan dermed på denne måten gi bedriften bærekraftig konkurranse fortrinn. Derfor er det lurt å sette av tid og ressurser til å fremme et kunnskapsfremmende samfunn, og danne læringsarenaer i egen bedrift. For å foreta en kompetanse kartlegging, så kan man spørre; *hva er vår bedrifts kritiske aktiviteter, ressurser og kjernekompetanse i dag og i morgen?* (Olaisen, J., Johannesen, J.A. (2002)). På denne måten kan vi finne ut om hva vi kan allerede, og i hvilke områder vi kan jobbe med å bli konkurransemessig enda bedre. For å kunne forklare hva kunnskapsledelse handler om, så må man redegjøre for viktigheten med å skape et kunnskapssamfunn.

### 3.4.1 Kunnskapssamfunn

For å utvikle et kunnskapssamfunn, så er man avhengig av å ha en kunnskapsfremmende kontekst. Kunnskap er personlig og sosial og kan dermed ikke kontrolleres på lik linje med fysiske faktorer. For at kunnskap skal vokse frem, så må det utvikles en arena der felleskapet mellom mennesker står i sterkt fokus. Grunnleggende og fremhevende faktorer i kunnskapsledelse er trygghet, tillit, læring og dialog. Et kunnskapssamfunn må inneholde disse faktorene hvis man skal få i gang en kunnskapsprosess. En kontekst kan være tett forbundet med bedriftens struktur. Det kan være måten et prosjektteam er sammensatt, og samarbeider med egne kriterier på om hvordan kunnskap verdsettes. En riktig kunnskapsfremmende kontekst handler nettopp om det å skape kunnskap. Det handler om å bygge en støttende organisasjonsstruktur i tillegg til å tenke strategisk (Krogh, G.V., Ichijo, K., Nonaka, I. (2014))

En kontekst som er kunnskapsfremmende må være basert på omsorg i bedriften. Det må finnes en organisasjonsstruktur, som utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid. For å klare å utvikle en bedrift, så må man få tak i den tause og individuelle kunnskapen. Det er denne kunnskapen, som er kilden til innovasjon. Den må artikuleres og deles med andre i bedriften hvis den i det hele tatt skal ha noen som helst påvirkning. Med en riktig kontekst, så kan man klare å fange og utnytte tause kunnskap. Først da kan bedriften oppnå økt produktivitet, som kan resultere i konkurransefortrinn (Krogh, G.V. m.fl. (2014)). Videre kan tause kunnskap knyttes opp til menneskelige aktiviteter, og bli kjennetegnet som en sosial prosess. Ved å danne et praksisfellesskap i et kunnskapssamfunn, så kan man aktivisere kunnskapsspredningen. Det vil si at individer begynner å dele på tausekunnskap gjennom samhandling, som resulterer til læring og dermed til kunnskapsutvikling (Gotvassli, K.Å. (2007)). Teambygging er et tiltak, som kan gjøres for å danne et slikt kunnskapssamfunn (Pedersen, P.Å.(2010)).

### 3.5 Ressursbasert teori

Ressurs basert teori er blitt utviklet til å bli en streng modell, som man kan bruke for å analysere bedriftens styrker og svakheter. Modellen har dannet et rammeverk der fokuset ligger på ressurser, som er særegne og kostbare å kopiere. Rammeverket hjelper også bedrifter til å studere trusler og muligheter i omgivelsene (Barney, J.B. (2011)).

Neoklassisk økonomisk teori diskuterer om likevekts teori og prissystemer der man kun fokuserer på pris. Mens ressurs basert teori diskuterer om interne utviklingsprosesser, som kan gi kumulative effekter. Den sist nevnte perspektivet kommer fra blant annet Penrose der hun sier at et foretak kan karakteriseres, som et basseng med fullt av ressurser. Et foretaks kilde til vekst er å utnytte bedriftens ressurser på en mest effektiv og profitabel måte. Ved å fokusere på organisasjonens og ledelsens kompetanse gir rom for ekspansjon og vekst (Madsen, E.L. (2006)).

Hovedpoenget med ressurs basert teori er å skaffe bedriften fordeler ved å utnytte ressursene sine bedre enn andre. Dette kan gjøres ved å enten ha ressurser som er *verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare* og vanskelige å *substituere* (VRIO- egenskaper) eller omdanne ressurser til å bli til slike. Ved å gjøre dette vil bedriften kunne oppnå bærekraftig konkurransefortrinn. En ressurs som er *verdifull* vil hjelpe bedriften til å utnytte mulighetene og nøytralisere trusler. Ressurser er *sjeldne* hvis de er unike og kostbare å skaffe til veie. At en ressurs er *ikke-imiterbar* betyr at den har en egenskap, som er vanskelig å kopiere. Det kan være at bedriften har en unik historie eller ressurs kompleksitet, som gjør den *ikke-imiterbar*. Egenskapen *ikke-imiterbar* må sees i sammenheng med de andre egenskapene. En ressurs kan for eksempel være *ikke-imiterbar*, men samtidig være uten verdi. Ressursen vil da ikke være en kilde for bærekraftig konkurransefortrinn. Når en ressurs er vanskelig å *substituere* betyr at den ikke kan erstattes med andre tilgjengelige ressurser. VRIO- rammeverket er grunnlaget på ressursegenskaper, som må være til stede for å skape og opprettholde bærekraftig konkurranse fortrinn (Madsen, E.L. (2006)).

Utfordringen ved å ta i bruk nye ressurser og tilby helt nye produkter til markedet er å forstå hva verdibegrepet egentlig betyr. Utgangspunktet ligger på at det er kundene som vurderer hvilke produkter, som vil gi dem størst forventet verdi. Handlingene som de foretar deretter lever opp til disse forventningene. Det er ikke sikkert at bedriften klarer å oppnå V`en i VRIO på alle produktene, som man ønsker å tilby markedet. Hvis produktet allikevel lever opp til kunde forventningene, så vil man oppnå å gi kundetilfredsstillelse. Dette øker sannsynligheten for at kunden igjen og igjen vil kjøpe dette produktet. Virksomhetens utfordring er å kunne

forstå, skape og levere den kundeverdien, som utløser størst betalingsvillighet hos kunden. For å klare dette, så må bedriften gå grundig til verks innenfor verditilbudets fire kategorier. Det er å skape det riktige *produktet* (design osv.), riktig *pris* (kundebetalingsvillighet), *image* (synlighet) og i tillegg ha gode *relasjoner* (service) med kundene (Hoff, K.G. (2009)).

Den viktigste ressursen i en kunnskapsbasert bedrift er kunnskap. Ved å kombinere kunnskap i flere ulike kombinasjoner, så vil innovasjoner oppstå. Kunnskapsbaserte bedrifter er også de bedriftene, som har størst potensiale for vekst og skap av nye arbeidsplasser (Widding, L.Ø. (2006)). Derfor er det veldig smart å satse på kunnskap som en strategiretning når valg av strategi skal foretas i en organisasjon.

### 3.5.1 Kompetanse som en ressurs

En bedrift kan ifølge Penrose være fullt med ressurser, som kan gi mulige konkurransefortrinn. Ressurser i seg selv vil ikke gi noe verdi hvis man ikke kan erverve dem effektivt. Det er selve tjenesten eller ytelsen, som man får ut av ressursene som gir verdi. Bruken av ressursene vil være forskjellig, og endres over tid av ulike administrative beslutninger. Administrativt evne til å utnytte produktive ressurser er avgjørende for bedriftens vekst og størrelse. Den tjenesten som man klarer å få ut av en ressurs gir gjerne bedriften den særegenheten den trenger for å oppnå konkurransefortrinn. Med andre ord er ledelsens evne og erfaring sentral i hver enkelt bedrift, fordi det vil påvirke alle produktive tjenester (Madsen, E.L. (2006)).

Barney identifiserer bedriftsressurser som; alle eiendeler, kapabiliteter, kompetanser, organisatoriske prosesser, bedriftsegenskaper, informasjon, kunnskap også videre. Det er de ressursene som bedriften kontrollerer, som også gir mulighet til å iverksette strategier for å forbedre produktivitet og effektivitet (Madsen, E.L. (2006)).

### 3.5.2 Kjernekompetanse

Kunnskap som en ressurs danner ordet kjernekompetanse. Kjernekompetanse kan defineres som “*den kollektive læringen i en organisasjon, spesielt hvordan man koordinerer forskjellig produksjonskunnskap og integrerer ulike teknologier i selskaper*” (Roos, G., Krogh, V.G., Roos, J. (1997)). Kjernekompetanse er en teoretisk avlegger av immaterielle ressurser. Det handler om å kunne vite hvordan man gjør ting. En informasjon som er et resultat av applisert kunnskap er en immateriell ressurs. En patentert teknologi kan aldri være en kjernekompetanse, fordi den lett kan bli kopiert. Den originale definisjonen på kjernekompetanse er at den skal være vanskelig å kopiere. Kjernekompetanse er et viktig element, fordi den kan brukes som en veileder til å konvertere kunnskap og evner til produkter, som er verdifulle for kunder. På denne

måten kan man skape kjerneprodukter, som kan generere egne konkurransemarkeder (Roos, G.m.fl. (1997)).

### 3.5.3 Bærekraftig konkurranse fortrinn

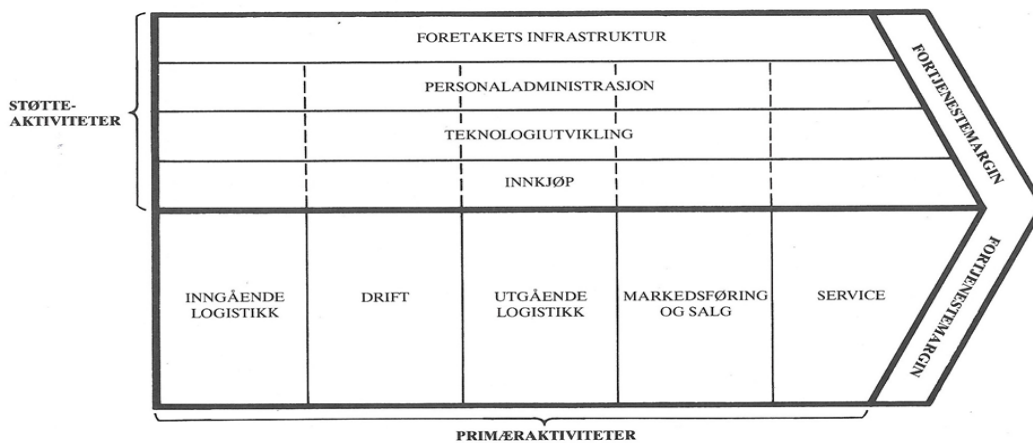
Et konkurransefortrinn i et firma kan oppstå ved hjelp av kompetanse. Kompetanse er noe som en bedrift selv har kontroll over, og kan manipuleres innenfor strategifeltet. Konkurransefortrinnet kan være et resultat av strategier basert på bedriftens kompetanse. Det som menes her er at man kan med kompetanse danne en kausal tvetydighet. Kausal tvetydighet betyr at når en kompetanse innehar komplekse sammenhenger, så vil den være unik og vanskelig å kopiere. Det kan også være at kompetansen eller sammenhengene er vanskelig for konkurrenter å oppdage, dermed vet de ikke hva de skal imitere. Kausal tvetydighet kan oppnås ved å betrakte kompetanse i henhold til tre karakteristikk; -taushet, -kompleksitet og -spesifikkhet. Taushet betyr underforstått og ikke-kodifiserte ferdigheter, som oppstår ved at man lærer underveis i selve arbeidsutførelsen. Kompleksitet kommer i fra at man har en større ansamling av gjensidig avhengige ferdigheter og verdier. Spesifikkhet referer til transaksjonsspesifikke ferdigheter og verdier, som er tilknyttet produksjonsprosess og kundeservice. Med disse karakteristikkene kan man måle graden på tvetydigheten. En kompetanse som har høy grad av taushet, kompleksitet og spesifikkhet vil danne høy grad av tvetydighet. Lav grad av taushet, kompleksitet og spesifikkhet gir lav grad av tvetydighet og er dermed lett for konkurrentene å kopiere til egen fordel. Det at man klarer å oppnå kompetanse med høy tvetydighet gjør at man kan danne *barrierer for imitasjon*, som resulterer i bærekraftig konkurranse fortrinn. (Reed, R., m.fl. (1990)). Med andre ord så bør bedrifter satse på ferdigheter og gjensidige sammenhenger, som innehar taushet, kompleksitet og spesifikkhet.

## 3.6 Intern ressursanalyse

Intern ressursanalyse i egen bedrift handler om å innhente et oversiktskart overfor hva slags ressurser bedriften innehar. Bedriftens strategiske kapasitet står sentralt i en intern ressursanalyse. Denne form for strategisk arbeid gjøres fordi man ønsker å finne ut om hvilke ressurser som er tilgjengelige. Videre ønsker man å finne ut om disse ressursene har tilstrekkelig med kvalitet og kvantitet, slik at de muligens kan gi bedriften konkurransefortrinn. Deretter ser man om hvordan ressursene ligger an i et strategisk perspektiv. Det vil si at man finner ut hvordan hele verdiskapningen foregår i bedriften. Til denne analysen kan man bruke tre modeller; verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettverket (Roos, G. m.fl. (2014)). Denne masteravhandlingen, velger å bruke verdikjedemodellen. Fordi verdiskapningslogikken i hovedsak går ut på å omforme innsatsfaktorer til ferdige produkter.



### 3.6.1 Verdikjedemodell



Figur 1. Porters verdikjedemodell.

(Porter, M.E. (1999))

Når man skal analysere kildene til konkurranse fortrinn, så trenger man en systematisk metode til å studere alle aktivitetene i en bedrift og sammenhengene rundt disse. Verdikjeden kan fungere, som et strategisk hoved hjelpemiddel til en slik analyse. En bedrift kan beskrives som en samling av oppgaver om å; -utvikle, -produsere, -markedsføre, -levere og -støtte bedriftens produkter. Alle disse oppgavene kan representeres ved hjelp av en verdikjede. Bedriftens verdikjede kan vise hvordan de forskjellige aktivitetene har sammenheng med dets; -historie, -strategi, -iverksettelse av strategi, og -bakenforliggende økonomi (Porter, M.E. (1992)). Figur 1. viser den generiske verdikjeden, som Michael Porter har utviklet. I en slik verdikjedemodell inngår det verdiskapende aktiviteter. Disse verdiaktivitetene kan deles inn til to hovedtyper; - primær og støtteaktiviteter.

Primæraktivitetene er aktivitetene i selve produksjonsprosessen, salget og distribusjonen av produktet til kunden. Disse aktivitetene kan videre deles inn i inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, markedsføring og service/oppfølging. Støtteaktiviteter skal støtte opp primæraktivitetene ved å gi informasjon om innkjøp, teknologi, menneskelige ressurser og ellers driftsmessige operasjoner (Roos, G. M.fl. (2014)).

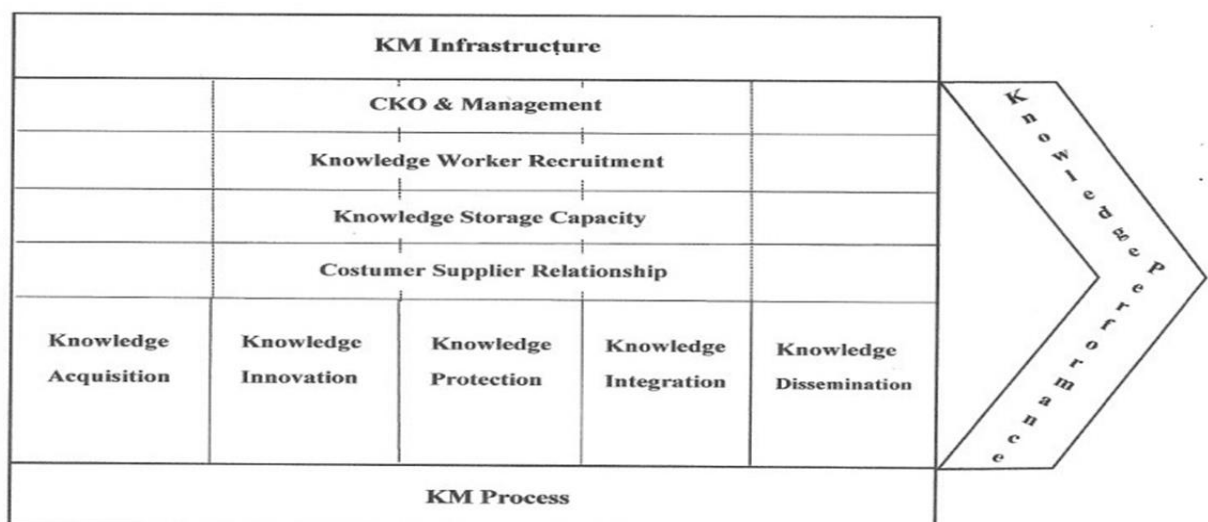
Infrastrukturen til bedriften støtter hele verdikjeden og gjelder ingen bestemte primæraktiviteter. Mens verdiaktivitetene er selve byggesteinene for konkurranse fortrinn. Differensiering er en av konkurransefortrinnene en bedrift kan ha. Et bedrift som differensierer fra konkurrentene har noe unikt og henseende, som gir verdi for kundene. Det vil si at bedriften klarer å tilby noe unikt som er verdifullt for kundene. Med differensiering kan en bedrift ta høyere priser eller oppnå gevinster, som foreksempel lojale kunder i lavsesonger.

Differensiering avhenger av aktivitetene i bedriftens verdiskapningen og hva disse betyr for kunden (Porter, M.E. (1992)).

Ved å bruke kunnskapsledelse som en strategiretning, så kan man oppnå denne unikheten. En bedrift som velger kunnskapsledelse retning har mange differensieringsmuligheter. Det handler om å bruke kunnskap i alle verdiaktivitetene og produsere kvalitetsprodukter, som konkurrentene ikke kan sammenligne seg med. Verdikjedemodellen vil hjelpe å identifisere og kvalitetssikre alle verdifulle ressursene som bedriften innehar. Differensiering omfatter herav kvalitet, men har bredere omfang. Kvalitet forbindes med selve produktet, mens differensieringsstrategier omhandler å skape verdier for kunden over hele verdikjeden (Porter, M.E. (1992)).

### 3.6.2 Kunnskapsverdikjede

Kunnskapsverdikjede handler om å skape verdifulle produkter og tjenester for kunder. Den består av kunnskapsledelsesinfrastruktur og prosessaktiviteter og kunnskapsytelse. Disse tilhører kategorien ikke-finansielle ytelser og kan bli målt etter drifts ytelse og læring. Denne typen målinger angir hvordan bedriften ligger an i henhold til utvikling av kjernekompetanse. Figur 2 viser hvordan en kunnskapsverdikjedemodell er bygd opp, og handler om hvordan informasjon kan transformeres inntil kunnskap. Konkurrans fortrinn oppstår ved at bedriften kan organisere og gjennomføre særskilte aktiviteter i kunnskapsverdikjeden. Dette kan måles opp etter bedriftens kjernekompetanse (Lee, C.C., m.fl. (2000)).



Figur 2 Kunnskapsledelses modell.

(Lee, CC., m.fl. (2000))

Her ser vi hvordan en kunnskapsledelsesprosess foregår og resulterer til kunnskapsytelse. Kunnskapsledelsens infrastruktur støtter opp hele denne prosessen. Kunnskapsledelse går

gjennom fem aktiviteter; *-innhenting, -innovasjon, -beskyttelse, -integrering og -spredning* av kunnskap.

*Innhenting* (av kunnskap) handler om å samle inn ekstern og intern informasjon. Informasjon om hvordan eventuelle problemløsninger kan foregå for deretter å søke på mulighetsområder. Hovedpoenget med kunnskapsinnhenting er å bidra til organisasjonslæring og utvikling. Det er menneskelige ressurser som kan skape kunnskap. Uten mennesker kan ikke bedriften innhente kunnskap, men en bedrift kan støtte opp disse menneskene ved å skape en kontekst der kunnskapsutvikling kan skje (Lee, C.C., m.fl.(2000)).

*Innovasjons* (av kunnskap) nøkkelprosess i en bedrift skjer når taus kunnskap forvandles om til å bli til ny kunnskap. Kunnskapen forvandles dynamisk mellom tre nivåer; -individ, -gruppe og -organisasjon. Kunnskapsforvandlingen gjør at det oppstår en kunnskapsinnovasjonsspiral, som har fire moduser. *Første* modusen av kunnskapsforvandling kalles for sosialisering der taus kunnskap forvandles om til en annens taus kunnskap. *Andre* modusen kalles for eksternalisering, og skjer når taus kunnskap forvandles om til eksplisitt kunnskap. *Tredje* modusen kalles for kombinasjon, og her forvandles eksplisitt kunnskap om til ny eksplisitt kunnskap. Den fjerde og siste modusen kalles for internalisering der kunnskap forvandles fra eksplisitt til taus (Lee, C.C., m.fl. (2000)). Denne prosessen må oppstå for at kunnskap skal kunne utvikles og skapes. Det er viktig at bedriften har den riktige konteksten der kunnskapsdelingen kan skje automatisk og normalt. Kunnskapsledelse legger til rette for å skape denne kunnskapsfremmende konteksten.

*Beskyttelse* (av kunnskap) skjer ved at kunnskap blir lagret inntil databaser og betegnes som konfidensiell. Det må bli skrevet kontrakter med de ansatte om at kunnskapsrettighetene tilhører bedriften. *Integrering* (av kunnskap) betyr at individene finner en måte å transformere den innhentede informasjonen inntil en kunnskap, som er relevant innenfor bedriftens kontekst. Den siste aktiviteten i en kunnskapsledelses prosess er å *spredde* kunnskap. Den mest effektive måten å gjøre det på er å skape en intern kunnskapsnettverk eller miljø. Ledelsen må være klar ovenfor de ansatte at suksess og fremgang kommer fra at man følger kunnskapsledelsesprinsipper. For å klare å fange taus kunnskap, så må det legges til rette for sosiale prosesser, mens eksplisitt kunnskapsdeling kan skje ved hjelp av IT systemer (Lee, C.C., m.fl. (2000)).

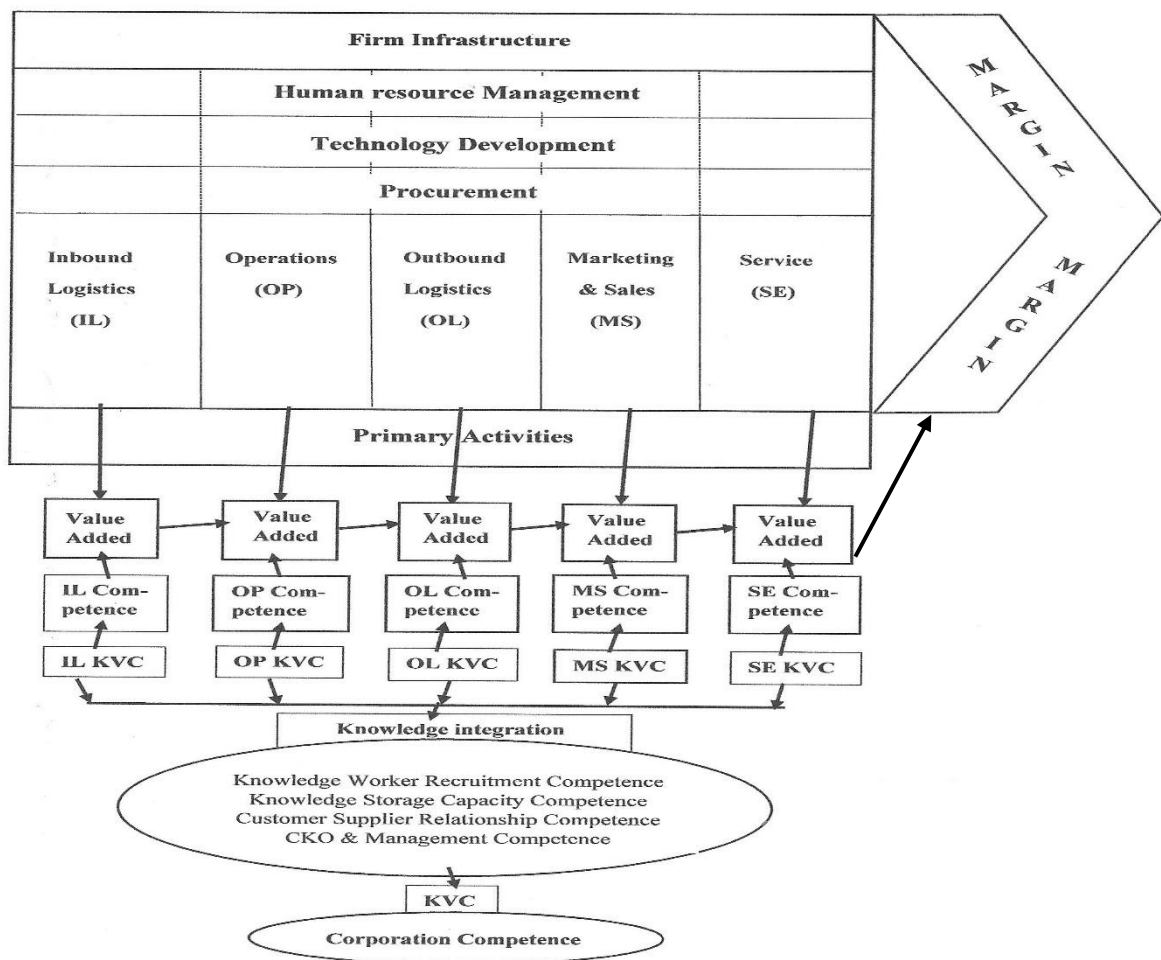
### 3.6.3 Forholdet mellom generisk- og kunnskapsverdikjedemodell

Den generiske verdikjeden viser at verdien i seg selv oppstår fra alle elementene knyttet til de ulike aktivitetene i hele verdikjeden. All denne verdien flyter videre til sluttpunktet i

verdikjeden og avgjør størrelsen på marginen eller profitten. Ved å grave dypere i dette, så finner vi ut at verdien avhenger av hvor mye kompetanse ligger bak i enhver aktivitet i verdikjeden (Lee,C.C., m.fl. (2000)).

Bedriftens infrastruktur består av rekke aktiviteter, som administrasjon, planlegging, finans, regnskapsføring, juridiske anliggender, kvalitetsstyring også videre. Kort sagt kan man si at infrastruktur er bedriftens “overhead” (Porter, M. (1992)).

Figur 3 viser hvordan den generiske og kunnskapsverdikjedemodellen knytter seg sammen.



Figur 3. Forholdet mellom generisk og kunnskapsverdikjedemodell.

(Lee,CC., m.fl. (2000))

For å oppnå suksess, så er alle aktivitetene i verdikjeden avhengig av at det ligger tilstrekkelig med kompetanse i alle leddene. Det er dette kunnskapsledelsesverdikjedemodell forsøker å formidle. At det bør legges hovedfokus på viktigheten av kjernekompetanse for å klare å lykkes i konkurranse sammenhenger. Kjernekompetanse blir analysert innenfor alle aktivitetene, for eksempel i inngående logistikk, produksjon, -utgående logistikk, markedsføring og service. Når man har gjort denne analysen, så samler man inn all informasjonen og danner en

kjernekunnskapsbase. Deretter går man inn på å diskutere “veien videre” og tar strategiske beslutninger. Kjernekompetanse målinger i kunnskapsyting bør være nøkkeldrivere i *ikke-finansielle* målinger. I en differensieringsstrategi så er aktiviteten *innovasjon* som har best innpass av alle de aktivitetene, som finnes i en kunnskapsledelsesprosess. Aktiviteten *innovasjon* klarer best å skape en unikhet, som kan bidra til at bedriften kan oppnå konkurranse fortrinn ovenfor sine konkurrenter (Lee, C.C., m.fl. (2000)).

### 3.7 Oppsummering

Kunnskapsledelses teorier kan hjelpe reindriftsnæringen å bygge opp et kunnskapssamfunn, og på denne måten kunne frigjøre samisk tradisjonellkunnskap. Samisk tradisjonellkunnskap er sofistikert og kan med dette klare å oppnå høy grad av kriteriene taushet, kompleksitet og spesifikkhet. Derfor har samisk reindriftsnæring en mulighet å oppnå barrierer for imitasjon, som kan resultere i bærekraftig konkurranse fortrinn. Samisk tradisjonellkunnskap kan med andre ord brukes som et strategisk verktøy i reindriftsstrategien. En bærekraftig samisk reindriftsnæring er familiebasert og innehar et stort mangfold av ressurser, som kan gi reineiere flere inntektsmuligheter. Verdikjedemodellen vil gi en grei oversikt og forståelse på hva en alternativ samisk reindriftsnæring er, og hvordan reindriftssamene selv kan råde over hele verdikjeden. Ressursbasert teori kan gi svar på hvordan en alternativ samisk reindriftsnæring kan utnytte alle sine tilgjengelige ressurser fullendt, og på denne måten kan oppnå en bærekraftig samisk reindriftsnæring. Til slutt kan kunnskapsverdikjede modell forklare oversiktlig om hvordan samisk tradisjonellkunnskap kan knyttes inn til alle verdiaktivitetene. Alt i alt kan de ulike teoriene til sammen hjelpe til å utvikle en reindriftsstrategi, som er bedre tilpasset den tradisjonelle måten å tenke en samisk reindriftsnæring på.

## 4. Metode

Formålet med dette kapittelet er å beskrive hvilke metodiske valg som ble tatt, og hvilke styrker og svakheter som kunne foreligge i undersøkelsen.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I denne avhandlingen ville jeg fortolke fenomener innenfor samisk tradisjonellkunnskap. Deretter knytte disse fortolkningene inn til økonomiske sammenhenger og prøve å danne en ny teoretisk innsikt. Informasjon om samisk tradisjonellkunnskap ble hentet inn ved hjelp av

metodologiens grunnleggende metoder. Metodologi handler om prinsipielle og fundamentale tenkemåter, som legges til grunn for utvikling og bruk av ulike metoder (Grønmo, S. (2004)).

Denne undersøkelsen har en fortolkningsbasert tilnærming. Tilnærmingen kalles for hermeneutikk, som knytter seg sammen med epistemologi. Epistemologi handler om kunnskapens natur. Det vil si om det vi egentlig kan vite om virkeligheten og hvordan vi kan skaffe oss kunnskap om mennesker og samfunn. (Johannesen, A., Cristoffersen, L., Tufte, P.A. (2011)). Urfolksepistemologi tilføyer dette med at det handler om å vite, se, tolke verden og teoretisere annerledes. Det betyr at det er mulig å undersøke filosofiske spørsmål med andre former og metoder, enn det som er tradisjonen innenfor den europeiske filosofi- eller teoriforståelsen. Urfolksepistemologisk tilnærming til filosofi tar hensyn til andre betydninger enn bare de rasjonelle. For eksempel kan erfaringer være hovedkilden, og noen ganger også den viktigste kilden til informasjonsinnhenting. Det er gjerne erfaringer og kunnskaper, som er blitt samlet inn over flere generasjoner. Med andre ord så stammer disse erfaringene ikke bare fra én enkelt person, men flere. Det kan dermed kalles for «*kollektiv kognitive erfaringer*». Det betyr at denne kollektiviteten oppstår ved at det er flere menneskers erfaringer og synspunkter, som blir forente i et samfunn eller lokalitet (Kuokkanen, R. (2009)).

Et hermeneutisk standpunkt stammer ifra utgangspunktet at det ikke finnes en objektiv virkelighet, men at det bare er subjektive meninger om virkeligheten (Bush, T. (2016)). En samfunnsforskning som er av hermeneutisk art betyr at det kan anvendes forskjellige menings- og fortolkningsnivåer i forskningen. Forskeren kan for eksempel være selvfortolkende med en kulturell forutforståelse. Hvis dette er tilfellet, så kan det ikke settes til side i forskningsmetoden. Det kan også være at forskeren allerede har en forutforståelse av virkeligheten som settes som grunnlag for virkelighetsfortolkningene, som allerede er blitt konstituert av forskningsobjektets fortolkninger (Oskal, N. (2011)).

Min rolle som forsker i denne oppgaven var at jeg selv på forhånd hadde en slik kulturell forutforståelse ovenfor den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Dermed kunne dette ikke settes til side i forskningsmetoden. Denne forutforståelsen som jeg hadde anså jeg som fordelaktig fordi jeg selv kunne forstå og tolke respondentenes reindriftsfagspråk.

Fokuset i denne oppgaven var å fortolke meningsinnholdet i ytringer og tekster, som ble samlet inn via undersøkelsen (Bush, T. (2016)). Fordi oppgaven handler om samisk tradisjonellkunnskap, så er det naturlig for meg å gjøre kort rede for urfolksfilosofien. Oskal (2011) forklarer i artikkelen sin at urfolksfilosofi handler om at urfolk har en særegen måte å forstå verden på.

Denne forståelsen inngår i deres livsform, og videreformidles gjennom praksiser. Forståelsesformen er i ulik grad verbalspråklig artikulert, men er ellers språklig strukturert. Artikkelen forklarer også at urfolk har en spiritualitetsform for forståelse av virkeligheten. Dette er forestillinger om den åndelige relasjonen urfolk har til sine dyr og landområder. Denne forestillingen skaper et kulturelt felleskap, og er forankret i de ulike urfolkssamfunnene. Det spesielle forholdet urfolket har til sine landområder gjør at de forsøker å skape mening i deres egen tilværelse og forståelse over hvem og hva de er som mennesker. Slike forståelsesformer har urfolket selv en privilegert tilgang til. Da jeg som forsker også tilhørte under denne urfolkskategorien, så ville jeg antyde at jeg også var godt kjent med denne form for forståelse. Jeg følte at det fantes en spesiell relasjon til reinsdyrene våre og landområdene vi befant oss i. Dette var én del av årsaken, som gjorde at interessen min rundt dette temaet var så stor.

## 4.2 Forskningsdesign

Siktepunktet med denne undersøkelsen var å utvikle en ny teoretisk innsikt. Oppgaven ble bygget opp på et abduktivt opplegg. Fordi i tillegg til empirien så fantes det en god del teori, som kunne danne utgangspunktet til utviklingen av den nye teoretiske innsikten. Opplegget var av en kvalitativ art, og baserte seg på kvalitative undersøkelses metoder (Grønmo, S. (2004)).

Når man gjennomfører en undersøkelse, så må man først finne ut hva, hvordan og hvem man vil undersøke. Forskningsdesign er “alt” som er tilknyttet undersøkelsen (Johannesen, A. m.fl. (2011)). Valg av design avgjøres ved hjelp av problemstillingen og hvordan man ønsker å innhente svar på forskningsspørsmål. Undersøkelsen starter med å velge et tema og utforme en problemstilling. Man velger et interessant tema for å kunne være motivert til å gjennomføre undersøkelsen. Problemstillingen krever kreativitet og det å være kritisk samtidig. Det skal være meningsfullt i henhold til samfunnsforholdene. Svarene man ønsker å finne skal kunne enten bekrefte, forsterke eller revidere på eksisterende kunnskap om feltet (Grønmo, S. (2004)).

Problemstillingen i denne avhandlingen går under formen *problemløsende problemstilling*. Formålet er å komme frem til anbefalinger om hvordan problemer kan løses. En slik form for problemstilling kan også kalles for en *normativ* problemstilling, som krever at avhandlingen har med et kapittel om problemanalyse og årsaker til eventuelle problemer. Ved hjelp av undersøkelsen kan forskeren komme fram med forslag til problemløsninger (Bush, T. (2016)). Problemområdet i denne problemstillingen var åpenbar fordi det fantes store forskjeller mellom dagens reindriftsform og en tradisjonell samisk reindriftsform. Dagens reindriftsstrategi burde

ha tatt mer hensyn til samisk tradisjonellkunnskap. Foreksempel dette med en familiebasert samisk reindriftsnæring. Kvinner og ungdom burde ha vært mer inkluderte i den daglige driften. Slike utfordringer kom det også fram i forskningen til Ulvevadet (Ulvevadet, B., Klovov, K. (2004)).

Ved kvalitative undersøkelser finnes det mange forskjellige forskningsdesigner. Valget på design i denne undersøkelsen falt på den fenomenologiske tilnærmingen. Fenomenologisk tilnærming handler om å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med- og forståelse av et fenomen. Forskeren forsøker å forstå meningen med et fenomen sett gjennom øynene til en gruppe mennesker (Seidman, I. (2013)). Selv om vitenskapsståstedet mitt er hermeneutisk fordi jeg selv er oppvokst i samisk reindriftsnæring, så har jeg en fenomenologisk tilnærming under datainnsamling. Dette fordi under intervjuene er jeg ute etter dybdeinformasjon om fenomenet *tradisjonell samisk reindriftsnæring*, som respondentene mine har opplevd og utøvd før 1978. Målet mitt er å forstå og tolke denne reindriftsformen, gjennom deres erfaringer og kunnskap.

Data innsamling ved en fenomenologisk tilnærming skjer gjennom intervjuer. Hensikten er å få dybdeinformasjon om et komplekst tema, som kan gi et helhetlig svar på fenomenet i problemstillingen. Et fortolkningsbasert vitenskapsståsted med en abduktiv metode kan trekke mot et intensivt design (Bush, T. (2016)). Intensiv design går i dybden for å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet. Ved å velge en slik design, så er man ikke ute etter å generalisere statistisk (fra utvalg til populasjon). Det man derimot er ute etter er å forstå fenomenet i dens kontekst, og om mulig generalisere teoretisk. Teoretisk generalisering betyr å kunne fra et mindre antall observasjoner danne en mer generell teori om hvordan fenomenets virkelighet ser ut, og sammenhengene rundt disse (Jacobsen, D.I. (2005)).

### 4.3 Data innsamlingsmetode

Data innsamling betyr at forskeren samler inn data fra individer, som har erfaringer med det fenomenet som studeres. Dette kan foregå ved hjelp av blant annet lange intervjuer (Johannesen, A., m.fl. (2011)). Denne type datainformasjon kalles for primærkilder. Forskeren går direkte til den primære kilden for informasjon. Med andre ord er primærkilder rapporter om ting som forskeren har kommet fram til og ønsker å formidle til andre forskere. Det finnes også sekundærkilder der forskeren henter informasjon fra opplysninger samlet av andre. Sekundærkilder refererer til det som er publisert i primærkilder. Sekundærkilder er viktige når vi skal skaffe oss et overblikk over aktuelt forskningsområde, men her må man være obs på at forfatteren har andre utvalg og avgrensninger. Forskningsområdet kan være i geografisk-, historisk-, sosial- eller økonomisk form. Sekundærdata kan også hjelpe oss om å skaffe oss



innsikt i et problem- eller beslutningsområde (Erikson, M.G. (2010)). Intervjuene som jeg foretok ga meg primærdata om den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Den ga meg en helhetlig forståelse om hvordan den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen fungerte. Denne informasjonen brukte jeg til å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen min.

I en fenomenologisk undersøkelse så må forskeren bygge på kunnskaper og tidligere erfaringer. Det betyr at man må forstå hvordan mennesker fortolker fenomenet. Forskeren ber informantene om å beskrive sine erfaringer. Denne metoden krever at forskeren forstår sitt eget fortolkningsmønster. Dette åpner opp for at forskeren må spørre seg selv om; hva som gjør at jeg ser fenomenet på en spesiell måte? En nødvendig forutsetning er at man forstår sitt eget fortolkningsmønster før man kan forstå andre mennesker (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

Kjennetegnet til en kvalitativ metode er at vi forsøker å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer. Et utvalg av personer til åpne intervjuer bestemmes av problemstillingen og måten data innsamlingen skjer på (Johannesen, A., m.fl. (2011)). Personene kan være enten informanter eller respondenter. Informanter er personer, som ikke selv representerer gruppen eller fenomenet men som har god kunnskap om det. Respondenter er personer som har direkte kjennskap til et fenomen. Det vil si at de selv har deltatt i en hendelse, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe (Jacobsen, D.I. (2005)). Respondenter representerer gruppen, som jeg har valgt å intervjuer i denne masteravhandlingen.

Utvalgsstørrelse varierer etter begrensninger i form av tid og ressurser og størrelsen på prosjektet. For eksempel med flere målgrupper. Studentprosjekter som denne avhandlingen er har begrenset med tid og ressurser til rådighet, og vil derfor ha færre enn 10 intervjuer. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. Det kan sies at man har et metningspunkt der det ikke lenger foreligger noe hensikt å intervjuer flere. Utvalgsstørrelsen kan bli bestemt når undersøkelsen nærmer seg sin avslutning. Dette kan skje hvis man oppdager at man ikke har fått tilstrekkelig informasjon fra den gruppen man har undersøkt. Dermed må dette kompenseres med andre informanter. (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

Til denne undersøkelsen valgte jeg 4 respondenter, 2 kvinner og 2 menn, som selv har drevet med den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Respondentene var alle over alderen 60 for å sikre at de har utøvd reindrift før driftsenheten kom. Jeg valgte både kvinner og menn, fordi tradisjonelt vis så har de hatt ulike arbeidsoppgaver fordelt mellom seg. Det betyr at de på grunn av dette har ulike kunnskaper å frembringe (International Centre for Reindeer husbandry ICR (2006). Videre valgte jeg respondenter fra Vest-Finnmark fordi jeg selv har kjennskap til dette

området og reindriftssamene der. Dette gjorde det lettere for meg å velge eksperter. Eksperter som jeg visste hadde mye kunnskaper om den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Tidsperioden som respondentene mine snakket om under intervjuene varierte rundt 1950- tallet og seinere. Respondentene ble intervjuet hver for seg.

Kvalitative tilnærminger har flere forskjellige kriterier for utvelgelse av respondenter. Kriteriene er styrt av hensikten med undersøkelsen. Vi spør hva slags informasjon vi ønsker å få. Vi må ha en bevisst holdning til hvem vi snakker med. Poenget med utvalgsformene er at vi snakker med ulike personer, som fører til at vi får ulike svar. De viktigste utvalgskriteriene er; -tilfeldig utvalg, -bredde og variasjon, -informasjon, -det typiske, -det eksterne, -snøballmetoden og -kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, D.I. (2005)).

Jeg valgte respondenter etter *informasjonskriteriet*. Dette kriteriet krevde respondenter, som kunne mye og hadde bra med informasjon om den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Jeg var ute etter reindriftssamer med mye kunnskap, som i tillegg var gode til å formulere seg. Et også viktig poeng hos meg var at jeg visste at de utvalgte personene var villige å gi fra seg informasjon. Derfor trengte jeg respondenter, som selv hadde utøvd og hadde erfaringer fra samisk tradisjonell reindriftsnæring. Respondentene skulle kunne svare på; hva, hvorfor og hvordan en familiebasert reindriftsnæring fungerte. Respondentene måtte ha tilstrekkelig kunnskap om dette temaet, og derfor valgte jeg informasjonskriteriet. Jeg hadde på forhånd i tilfeldig rekkefølge listet opp mulige respondenter. Deretter ringte jeg respondentene om å høre om de var villige å delta på undersøkelsen min. Jeg fikk positiv respons hos de 4 første og vi avtalte tid når jeg fikk komme på besøk for å gjennomføre intervjuene. Jeg gjorde 4 intervjuer, som alle varte rundt en time hver. Jeg følte at jeg fikk all den informasjonen, som jeg trengte. Det kom tydelig fram blant annet at ansvarsfordelingen blant menn og kvinner har vært vanlig før i tiden. Mye av arbeidsoppgavene som kvinnene snakket om var ikke de samme som mennene snakket om. Det kom forskjellige informasjoner fra menn og kvinner, som oppfyller hverandre innenfor en helhetlig samisk reindriftsnæring.

#### 4.3.1 Semistrukturert intervjuguide

En intervjuguide skal hjelpe forskeren til å forberede til data innsamling. Intervjuguiden beskriver i grove trekk hvordan intervju gjennomføringen skal skje, og hvilke temaer som skal tas opp med respondenten. Ved utforming av intervjuguide vurderer man informasjonsbehov, spesifiserer tema og vurderer kommunikasjonsform. Guiden skal klare å fange opp informasjon, som er relevant for undersøkelsen. I tillegg skal den være enkel og generell slik at hvert intervju

kan gjennomføres på en fleksibel måte (Grønmo, S. (2004)). Jeg gjennomførte semi\_strukturerte intervjuer der en slik overordnet intervjuguide ble brukt. Jeg bevegde meg fram og tilbake i intervjuguiden fordi spørsmål, temaer og rekkefølge varierte underveis. Problemstillingen min hadde en ganske klar retning på tematikken, som gjorde at jeg på forhånd kunne liste opp temaene og generelle spørsmål. Dette forenklet intervjuingen min ved at jeg da kunne oppmuntre mine respondenter til utdypende svar og informasjon.

#### 4.4 Fenomenologisk tolkningsanalyse

En undersøkelse med et fenomenologisk design bruker også fenomenologisk tolkningsanalyse metode. Det har denne undersøkelsen også brukt. Fenomenologisk tolkningsanalyse handler om å forstå menneskenes mening om hendelser, som de selv har opplevd og erfart i deres livsverden. Hensikten med en slik analyse er å anskaffe en forståelse. En forståelse ved å tolke opplevelsene, som disse menneskene har opplevd. Disse opplevelsene kan de fortelle under intervjuene. Ofte bruker forskere uttrykket "*being in the world*". Det betyr at forskeren fanger opp all slags følelser knyttet til respondentenes livserfaringer. Livserfaringer som de har fått ved innarbeidede, situerte og bevisste opplevelser. Forskeren går inn i deres verden og prøver å forstå den gjennom å tolke tolkningene deres (Larkin, M., Eatough, V., Osborn, M. (2011)). For meg var det ikke vanskelig å gjennomføre og tolke respondentenes erfaringer med samisk tradisjonell reindriftsnæring fordi jeg selv har erfaringer fra reindriften, og fagspråket var derfor heller ikke vanskelig å forstå for meg. Det som jeg opplevde fra intervjuene var at forskjellen mellom dagens reindrift, og den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen var stor. Akkurat dette kan være vanskelig å forstå for meg fordi dagens teknologi har endret hele driftsstrukturen. Selve driften foregår ikke på samme måte som før. Men dette har jeg under min egen oppvekst studert ved å se på gamle samiske reindriftsbilder, og utspurt de eldre reindriftssamene.

I denne studien fikk jeg et helhetsinntrykk og dypere innblikk over den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Det innhentede data materialet mitt inneholdt ulike erfaringer og meninger, som respondentene hadde fra denne næringen. Det handlet om hvordan samarbeidet fungerte, hva slags nytteverdier innhentet de fra reinen og naturomgivelser og hvordan ressursutnyttelsen foregikk. Jeg måtte identifisere hovedtemaer fra datamaterialet og danne en sammenfattet versjon av all datamaterialet. Det vil si at jeg fjernet mest mulig irrelevant data og fortettet den med relevante informasjoner. Dette gjorde jeg for å framheve tekstens meningsinnhold. Jeg forkortet respondentenes uttalelser og komprimerte lange setninger til korte. Dette ga meg den første forståelsen av det innsamlede datamaterialet (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

Koding, kategorier og begreper var neste fasen i analysen. Det gjaldt å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Jeg foretok en systematisk gjennomgang av datamaterialet og identifiserte tekstelementer, som var relevante for problemstillingen. Tekstene ble tilordnet inn til klasser og kategorier ved hjelp av sentrale fagbegreper. Kategoriene til denne oppgaven var at samisk tradisjonellkunnskap ble analysert mot -kunnskapsledelse med sin tilhørende modell, -ressurs basert teori med sin bærekraftighet og -kunnskapsverdikjede med sin tilhørende modell. Disse hovedtemaene ble behandlet som induktive begreper fra problemstillingen. Hensikten med kategoriseringen var å organisere meningsfulle utsnitt, redusere og tilordne datamaterialet slik at analyse arbeidet ble lettere (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

Kondensering var tredje fase av analysen, som gikk ut på å tilordne kodeordene opp i tabeller. Her kunne jeg se om kodeord kunne slås sammen eller tilordnes under hverandre. Jeg brukte økonomiske modeller for å knytte begreper fra tradisjonellkunnskap inntil teoriene. Poenget var å danne et utgangspunkt til å skrive en mer fortettet tekst. Sammenfatning av materialet innebar å utforme nye begreper og beskrivelser. Her vurderte jeg om inntrykket på sammenfatningen stemte overens med de opprinnelige dataene. Hvis de ikke stemte overens så måtte jeg identifisere innenfor prosessen på hvor ting gikk galt. Prosessen med kategoriseringen og kondenseringen kunne ha mangler og feil som måtte rettes på. En slik analyse metode har til sin hensikt å sikre systematikk i analysearbeidet, og derfor brukte jeg også denne systematikken. Denne form for metode skal hjelpe å dokumentere om hvordan man har kommet fram til sin fortolkning av datamaterialet (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

## 4.5 Undersøkelsens kvalitet

Ved å vurdere kvaliteten i en kvalitativ undersøkelse diskuterer man innenfor tre forhold; - pålitelighet, -gyldighet, og -overførbarhet. Denne diskusjonen er viktig fordi forskning i sin helhet handler om å skape troverdige resultater. Troverdige resultater forekommer ved at man klarer å presentere godt begrunnede tolkninger. Et nøye gjennomtenkt undersøkelsesopplegg kan generere systematiske analyser av det innsamlede data materialet. Forskeren må selv vurdere kvalitet i egen forskning, og det gjør man ved å diskutere om disse tre forholdene; - pålitelighet, -gyldighet og overførbarhet (Tjora, A. (2010)).

### 4.5.1 Pålitelighet og egen rolle som forsker

Pålitelighet er knyttet til målekvalitet om hvor godt vi måler det vi måler (Bush, T. (2016)). I en kvalitativ undersøkelse måler man ikke påliteligheten på samme måte, som på kvantitative undersøkelser. På kvantitative undersøkelser foretar man tester, som blant annet test-retest-

reabilitet. Slike tester var lite hensiktsmessige i denne undersøkelsen fordi oppgaven ikke benyttet strukturerte datainnsamlingsteknikker. Under pålitelighets kriterier i en kvalitativ forskning vil diskusjonen om egen rolle komme fram. Det er viktig å belyse hvordan forskerens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet. Innenfor en fortolkningsbasert undersøkelse kan ikke en fullstendig nøytralitet eksistere. Forskerens engasjement kan betegnes som støy, men også som en ressurs (Tjora, A. (2010)).

Mine kunnskaper og erfaringer som kommer fra en samisk reindriftsnæring ga meg både fordeler og ulemper. Fordelene var at jeg kunne det komplekse fagspråket, som samisk reindriftsnæring innehar. Dette var et viktig element for at jeg i det hele tatt kunne forstå hva respondentene fortalte. Jeg måtte kunne selv tolke reindriftsfagspråket inntil økonomien. Denne språkkunnskapen anså jeg som fordelaktig for meg selv som forsker. For meg som forsker danner mine erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner et kompetanseuttrykk for innsamling av denne type kvalitativt datamateriale. Dette kompetanseuttrykket kalles for kompetansevaliditet. Kompetansevaliditet betyr at forskeren har kompetanse for å samle inn kvalitative data på det aktuelle empiriske området. Jo mer kompetanse forskeren innehar, dess mer tillit er det på at data materialet har god kvalitet og er velegnet til å svare på problemstillingen. Sagt på en annen måte; en data innsamling som er gjort på en kompetent måte danner grunnlaget for å si at validiteten er tilfredstillende (Grønmo, S. (2004)).

Ulempene med denne kompetansen var at undersøkelsen gjort i egen kulturkrets med en felles kunnskapsforståelse kunne gjøre at viktige aspekter ble oversett. Dette kunne skje fordi jeg selv hadde så dypt forankret kunnskap om noen aspekter at disse ble tatt for gitt. Jeg kunne glemme å spørre om ting, som virket veldig opplagte for meg. Denne informasjonen kunne kanskje ha hatt viktig innvirkning på undersøkelsens tematikk (Wadel, C. (2014)).

Kunnskapen min om reindrift som jeg hadde på forhånd, hjalp meg å formulere presise og relevante spørsmål. Ulempen var at jeg kunne ha mange forutinntatte meninger (Tjora, A. (2010)). Her måtte jeg være bevisst på ulempene som kunne forekomme, og gjorde mulige tiltak som hindret i at dette skjedde. Et av tiltakene mine var å benytte semistrukturert intervjuguide der jeg på forhånd hadde formulert spørsmål, som skulle gi svar på problemstillingen min (Grønmo, S. (2004)). Dette tiltaket gjorde stor nytte for meg.

Innenfor en kvalitativ undersøkelse kan forskeren styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og deltajert framgangsmåte under hele forskningsprosessen (Johannesen, A., m.fl. (2011)). Forklaring om framgangsmåten og kontekstens

beskrivelse har jeg beskrevet under hele metode kapittelet. Jeg har lagt vekt på hensiktsmessige gyldighetskriterier for evaluering for å styrke undersøkelsens pålitelighet.

#### 4.5.2 Gyldighet

Gyldighet eller validitet innenfor kvalitativ undersøkelse skal inneholde opplysninger om de metodene, som er blitt brukt. Hvordan gjennomføringen av data innsamling har foregått, og hva slags intervju- og analyse metoder er blitt valgt. Gyldigheten diskuterer også ulike former for skjevheter eller metode feil, for å kunne vurdere kvaliteten på det arbeidet som er blitt gjort. Det er viktig at forskeren selv er klar over skjevhetene og metodefeilene som kan eksistere. Skjevheter i en kvalitativ forskning kan for eksempel være at all informasjon, som siles gjennom forskeren vil i større eller mindre grad være subjektiv (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

Ved å styrke gyldigheten i en kvalitativ forskning, så må det ligge en åpenhet om hvordan forskningen blir praktisert (Tjora, A. (2010)). Ved hjelp av metode kapittelet, så har man mulighet å forklare detaljert om hva slags valg man tar og hvordan man vil gjennomføre forskningen. Kortere sagt så er gyldighet knyttet til det å vurdere i hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler. Altså om det foreligger datagyldighet ovenfor undersøkelsens problemstilling (Bush, T. (2016)). Gyldighets diskusjon handler også om hvordan valg av respondentene er blitt gjort og hvordan man har begrenset forskningsområdet. Utvalget tatt ut ifra informasjonskriteriet vil være en bra måte å få de mest representative respondentene til denne undersøkelsen. Med andre ord så var jeg ute etter kunnskapsrike mennesker, som var villige til å gi fra seg informasjon. Kriteriene mine til respondentene var én som var villig å gi fra seg informasjon, og som var god til å formulere seg. Én som selv hadde drevet med rein før driftsenheten kom og hadde kunnskaper om det å drive med en tradisjonell form for reindriftsnæring. Respondentene måtte være både menn og kvinner, fordi intervjuet handlet om en helhetlig familie basert samisk reindriftsnæring.

Validiteten avhenger av mange flere ting, som forskeren må være bevisst på. Hvorvidt forskeren klarer å utvikle et nært forhold til informasjonskildene, slik at man klarer å fange opp de mest relevante informasjonene. I tillegg om hvorvidt forskeren klarer å utvikle en teoretisk fortolkning av informasjonene. Dette for å klare å vurdere hvor relevante og treffende de er på sentrale fagbegreper i undersøkelsen. Selv om forskeren er kompetent, så er det ikke noe garanti at validiteten blir høy. Under data innsamlingen så kan det oppstå problemer, som gjør at validiteten blir svekket (Grønmo, S. (2004)). Det handler om å være åpen om eventuelle problemer, som kan oppstå og kunne diskutere rundt disse, og det føler jeg at jeg har gjort i dette kapittelet.

### 4.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultater kan overføres til andre populasjoner eller situasjoner (Bush, T. 2016). I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap. Det dreier seg om hvorvidt man lykkes å utvikle beskrivelser, begreper og fortolkninger, som er nyttige på andre områder enn bare forskningsfeltet (Johannesen, A., m.fl. (2011)). Resultater fra denne studien skal kunne overføres til andre reindriftsområder, enn områder som respondentene mine tilhører til. Andre samiske reindriftsområder som har den moderne driftsform men har interesse for å bevare samisk tradisjonellkunnskap, samtidig med at reindriften utvikles på en strategisk gunstig måte. Modellene i denne masteravhandlingen skal kunne brukes til denne utviklingen. På denne måten kan resultatene fra denne avhandlingen være overførbare.

### 4.6 Ethiske spørsmål

For forskningsvirksomhet gjelder det også prinsipper, regler og retningslinjer, som hjelper oss å vurdere om handlingene våre er riktige eller gale. Etikk handler nettopp om dette. Det oppstår etiske spørsmål om hvordan mennesker kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Dette gjelder også forskningen når forskningen direkte berører mennesker. Det foregår spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, og særlig under intervjuer. En kvalitativ undersøkelse som i dette tilfellet bruker intervjuing, som datainnsamlingsmetode. Derfor oppstår det også etiske spørsmål, som man må ta hensyn til. Man må ta stilling til om hva slags informasjon man er ute etter. Trenger man for eksempel å bruke personopplysninger, som gjør at enkelte personer blir identifiserbare. Hvis dette er tilfellet så må prosjektet meldes inn til datatilsynet (Johannesen, A., m.fl. (2011)).

I denne masteravhandlingen var jeg ute etter dybde forståelse i tradisjonellkunnskap innenfor samisk reindriftsnæring. Tradisjonellkunnskap har et spesielt sterkt vern mot urimelig utnyttning gjennom internasjonale konvensjoner. Forskeren har en plikt i å anerkjenne at tradisjonellkunnskap har både en økonomisk og kulturell verdi. Det vil si at hvis forskningen fører til økonomisk utbytte, så bør gevinsten fordeles rettferdig til gode for bærerne av den tradisjonelle kunnskapen (National committee for research ethics in science and technology NENT (2016)). Denne masteroppgaven har ikke noe hensikt i å urimelig utnytte tradisjonell kunnskap verken økonomisk eller kulturelt. Den vil heller bruke tradisjonellkunnskapen til å bygge opp ny kunnskap innenfor strategifaget, som kan komme til nytte for det reindriftssamiske samfunnet.

Kunnskapen som jeg er ute etter har like stor verdi som den vitenskapelige kunnskapen. *«Traditional knowledge is of equal value as scientific knowledge. The same applies for the*

*different systems of producing, organising and transmitting knowledge in indigenous and scientific communities. Traditional knowledge is more than simply a source of empiry for researchers»* (International Centre for Reindeer husbandry (2006)).

Fagbegreper som inngår i samisk tradisjonellkunnskap er i generell form, og en stor befolkning innehar denne kunnskapen. Undersøkelsen trengte dermed ikke å bruke personopplysninger og behandle sensitiv informasjon om enkelt personer. Derfor kunne informasjonene behandles som anonyme slik at det ikke var mulig å identifisere respondentene. Undersøkelsen falt dermed utenfor personopplysningslovens definisjon og trengtes ikke å meldes inn. Av etiske hensyn ble intervjuene på forhånd planlagt ved at jeg brukte *intervjuguide*. Alle temaene og spørsmålsformuleringer ble skrevet ned på forhånd. I tillegg ble det skrevet ned på første side en beskrivelse av prosjektet, prosjektetsformål og plan om gjennomføringen av intervjuet. Respondentene kunne lese igjennom intervjuguiden før intervjuet startet og ble spurt om lov til å bruke lydopptak under intervjuet. Dette fikk jeg lov til hos alle respondentene. Lydopptakene ble bare brukt, som en sikkerhet på at all verdifull informasjon ble fanget opp. De ble deretter slettet etter at alle transkriberingene ble gjort. Respondentene ble anonymiserte ved at de fikk en kode under databehandlingen. De ble kodet med; R1, R2, R3 og R4 (Johannesen, A., m.fl. (2011); (National committee for research Ethics in the Social sciences and the Humanities (NESH) (2016)).

## 5. Analyse og drøfting

Under dette kapitlet gjennomfører jeg analyse og drøfting ved hjelp av empiri og teori. Først vil jeg under kapittel 5.1 forklare forskjellen mellom dagens reindriftsform og den tradisjonelle samiske reindriftsformen. Deretter under kapittel 5.2 forklarer jeg om verdikjede, ressurser og kompetanse innenfor en alternativ samisk reindriftsnæring. Videre under kapittel 5.3 forklarer jeg om hvordan kunnskapsledelse og kunnskapsverdikjedemodell kan tilpasses en alternativ samisk reindriftsnæring. Til slutt under kapittel 5.4 forklarer jeg innholdet i en bærekraftig samisk reindriftsnæring. Underkapitlene til hvert av de ovennevnte kapitlene presenterer økonomiske modeller, som er blitt utviklet til den alternative samiske reindriftsnæringen. En alternativ samisk reindriftsnæring skal vise hvordan en eventuell samisk reindriftsnæring ser ut med en reindriftsstrategi, som er utviklet ved hjelp av samisk tradisjonellkunnskap og oppgavens teorigrunnlag. Infrastrukturen til denne alternative reindriftsnæringen er et tradisjonell samisk *Goahti*- system der hele familien er inkludert.



## 5.1 Moderne reindriftsform versus tradisjonell reindriftsform

Dagens reindrift er av *ekstensiv* driftsform og har en kjøttproduksjonsstrategi. Begrepene *intensiv* og *ekstensiv* må forstås som at det handler om kontakten, og nærheten mellom reineeier og rein samt utnyttning av rein som ressurs (Kalstad, J.K.H. (1999)). Holand (2007) skriver i sin rapport om en flokksammensetning, som gir maksimal kjøttproduksjon. Den handler om å måle hvor mange kilo reinkjøtt én kan høste på et gitt areal. Denne tankegangen får utspring fra flokkstruktureringsforsøk gjort i tidligere Sovjet unionen i 1930-årene der høy andel reproduktive simler, og innføring av kalveslakting ble undersøkt. Denne idéen stammer fra produksjonsteori, som handler om *ekstensivt* husdyrhold spesielt innenfor sauehold. I Norge ble det gjort et systematisk arbeid med å utvikle en flokkstruktur og slaktestrategi på begynnelsen av 1970-tallet i Riast/Hylling reinbeitedistrikt. Denne prosessen er formalisert og godt dokumentert av Lenvik i 1988 og danner grunnlaget til dagens reindrift. I rapporten kan man se at samisk tradisjonellkunnskap ikke er blitt hensyntatt, blant annet fordi forsøksreinene er blitt levende veid og vurdert etter dette om de er “gode” reinsimler/-okser eller ikke. Forsøksreinene er dermed ikke blitt vurdert slik som samisk tradisjonellkunnskap tilsier at det skal gjøres. Nemlig vurderinger gjort ved å studere reinens hår, gevir, atferd og alder også videre (Magga, O.M. (2006)). Samiske reineeiere har aldri veid levende reinsdyr for å angi om dyrene er «gode» eller ikke.

Tradisjonell samisk reindrift kjennetegnes ved en *intensiv* driftsform. Det handler om at menneskene har en nærhet til dyrene sine på den måten at de har kontroll over reinflokken til enhver tid. *Intensiviteten* handler også om det å utnytte hele reinen, det vil si at skinn, horn og andre deler av reinen også blir utnyttet og innehar verdi (Kalstad, J.K.H. (1999)).

*“En intensiv driftsform innebærer her at gjeterne er i daglig kontakt med dyrene i flokken. Flokken vil derfor være tam, og det innebærer bl.a. at eierne kan kontrollere flokken sin uten at den er inngjerdet eller avstengt på andre måter. Folk vil derfor kunne gå inn i flokken enten for å samle informasjon om enkeltdyrene som et ledd i planleggingen av uttak, avl og flokkkomposisjon, eller for å fange slaktedyrene med lasso.”* (Kalstad, J.K.H. (1999) s.153)

R3 fortalte at en mindre reinflokk var lettere å holde styr på og ha kontroll over (*ovtta olis*). Før i tiden så foregikk reinskilling i et åpent terreng fordi det ikke var samlegjerder i den tiden. De brukte trestav (*soabbi*) som et hjelpemiddel til å flytte reinene at og tilbake inntil flere mindre flokker. Reinsdyrene var så tamme og fortrolige med menneskene i den tiden at reinsamene fikk gå inne i reinflokken. De kunne til og med tre over rein som lå og hvilte på seg uten å få

reaksjon fra reinen. R2 forklarte at dyrevelferd var viktig å kunne slik at reinsdyrene hadde det bra i enhver tid, og R4 forklarte at reinflokken skulle ikke drives for hardt. Hvis flokken ble drevet for hardt, så hadde reinsdyrene stor fare for å fortære på fettreservene. En reindriver skulle vente til reinflokken selv begynte å vandre. Den skulle ikke jages på, men bare rolig følges etter. Reinflokken skulle selv få lov til å gå i sitt eget tempo. Med en gang reinflokken ble stresset opp, så kunne reinsdyrene begynne å miste fettreservene sine.

R3 forklarte at i dag skjer reingjeting ikke på samme måte som før i tiden. Teknologien har ført at det kun er skutere, firehjulinger og reingjerder, som er dagens gjeteredskaper. Et døgn gjetevakt (*beallevuorru*), som var vanlig før i tiden er i dag blitt til én ukes skiftvakt. Dagens *ekstensive* driftsform gjør at nærheten til reinsdyrene blir borte og reinflokken er ikke like tam lenger. «*Med kjøtt som den eneste verdi blir reintall sentralt i denne tilpasningen, og kontakten mellom menneske og dyr blir definert til å gjelde at flokken er innenfor et nærmere avgrenset område og ikke enkelt dyr. Flokkarbeid blir på den måten begrenset mest til kantbevokning og flyttinger.*» (Kalstad, J.K.H. (1999) s.152)

Alle respondentene forklarte at dagens reindrifft har ikke den samme driftsformen, som det var før i tiden. Før i tiden vurderte reiene om reinflokken var i godt hold ved å se på reinhår, gevir og atferd også videre. Derfra kunne de også vurdere om beiteåret (*jahkodat*) har vært bra eller dårlig. Dette trengte de ikke reintall til. Før i tiden var reintall ikke et samtaleemne.

Samisk tradisjonell reindriffts næring er en familiebasert næring. En familie kan bestå av tre generasjoner der besteforeldrene (*de eldre*) også har stor rolle for blant annet i kunnskapsoverføringen (Buljo, K.M.E. (2001)). Ansvarsområder i arbeidet med familiens reindriffts næring er fordelt mellom *Goahti*'ens familiemedlemmer. En samisk reindriffts næring er et ressursgrunnlag (*birgenláhki*) der reindrifftssamene henter ressursutnyttelse (*birgejupmi*) i fra. Det innbefatter allsidig utnyttelse av egne rein og andre ressurser i fra naturomgivelsene (Eira, I.M.G., m.fl. (2016)).

R2 forklarte at *birgenláhki* er hvordan du klarer deg på fjellet ved reinflokken. Mens R1 mente at det er når man selv kan klare å håndtere alle nødvendige arbeidsoppgaver, som finnes innenfor reindriffts næringen. Når en familie klarte seg selv i sin egen *siidadoallu* og *báikedoallu*, så hadde familien alt de trengte for å klare seg på det de fikk fra reindriffts næringen og naturomgivelsene. På samisk kalles dette for *olles birgejupmi*. En helhetlig reindriffts næring innebærer at *siidadoallu* og *báikedoallu* fungerer godt i lag.

*“Reindriftnæringen har tradisjonelt vært en familiebasert næring, Gohti var vårt hjem, kjørrerein var vårt fremkomst- og transportmiddel. Reinflokken og siidan var vår livsstil og arbeidsplass, der var hele familien året rundt” ~ Ellen Marie Turi Gaup*

(International Centre for Reindeer husbandry (ICR) (2008))

R1 og R2 forklarte at det er lite med arbeidskraft i dagens reindrift. De få som driver aktivt makter ikke å ta vare på reinskinn og leggsinn under slaktingen. Det er verdifulle ressurser fra slaktereinene, som blir igjen i slakteriene. Ressurser som reintunger, -hjerter, -horn og -skinn også videre. Disse ressursene får reineierne ikke lenger betaling på. Slakteriene betaler bare for selve reinskrotten. Dette kan sees på slakteavregningen. I dag er det kun den avveide reinskrotten, som gir reineierne inntekter. Det betales i henhold til reinskrottkilopris. Hvis reineierne selv vil ha tak i tunger, hjerter, horn og skinn fra sine egne reinsdyr, så må de betale for disse. Slakteriet kaller dette for returkjøp og trekker summen ifra reinskrottoppgjøret. Dette anså R1 og R2 som et stort tap med dagens slaktesystem. De forklarte at det heller skulle ha vært slik at reineierne også fikk betaling for de andre ressursene. Disse kunne ha vært spesifiserte med egne prisklasser. Eller så skulle reineierne selv ha mulighet å ta tilbake disse ressursene og selge det privat. Først da hadde det vært rettferdig.

Alle respondentene fortalte at reinslakting før i tiden var slik at det kun ble slaktet kalv når det var behov for pesksinn eller hvis kalven var skadet. Ellers var det helt uhørt å slakte reinkalv som nisterein. Videre fortalte de at valg av slakterein ble hovedsakelig bestemt av reinskinnet. Alt av reinen skulle komme til nytte, og ingenting skulle kastes. Det var en allsidig utnyttelse av reinen. R4 forklarte at flokkstrukturen er også helt annerledes nå. Det finnes nesten ikke okserein lenger i reinflokkene. Nå slaktes det kun på kalv og da klarer man ikke å bygge opp en oksereinflokk. Én okserein er mye mer verdifullt enn én reinkalv. Én svær okserein tilsvarer 4 reinkalver i bare kjøttverdi. Oksereinen har i tillegg andre verdier enn bare kjøttet, blant annet et stort skinn, store horn og store leggsinn for syng av skaller. Dagens reindriftpolitikk derimot oppfordrer alle reineierne til kalveslakt ved å tildele kalveslaktetilskudd (Innst.377 S (2016-2017)). Dette skaper dermed motstridende effekter.

## **5.2 Verdikjede, ressurser og kompetanse**

En samisk tradisjonell reindriftnæring er en intensiv driftsform som krever “...et bredt kunnskapsgrunnlag, og at medlemmene i et hushold må beherske et spekter av aktiviteter som f.eks.tilberedning av skinn, syng av klær, skjæring og tørking av sennagras for skaller, komager eller fjellsko.” (Kalstad, J.K.H. (1999), s.155)

Det vil si en samisk reindriftsnæring har mange forskjellige tilgjengelige ressurser. Disse ressursene kan inneha et stort potensial for å bli utviklet til helt nye produkter. Produkter som enda ikke har vært på markedet. Disse ressursene trengs det å bli mer forsket på. For eksempel om hva slags egenskaper de har og hvordan disse kan brukes. Forskningen kan dermed bidra til at man eventuelt kan skape produkter, som kan innovere i markedet. R2 og R3 fortalte at de til og med solgte reinhår. Reinhår var en ressurs som var populær i den tiden. Kundene brukte reinhårene blant annet til å lage puter, madrasser og lappe båter med. R3 forklarte også at de innhentet verdier ifra naturomgivelsene sånn som rypefangst, fiske, bærplukking også videre. Alt de fikk av den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen og naturomgivelsene kan kalles for selvforsyning. Selvforsyning betyr at mennesker foredler det man høster i fra naturen eller det dyrene deres kan gi (Österåker, M., Magnussen, G., Rodas, P. (2016)).

Før i tiden, så var det også vanlig å melke reinsimlene med kalv (*áldduid*) for å skaffe til seg kaffemelk. R4 fortalte at de begynte å melke reinsimlene for fullt rundt uka med 14.oktober (*dálvevahku*), for da sluttet kalvene å die. Etter denne uka var de veldig nøye på at reinflokkene skulle bringes til teltet (*goađe lusa*) hver dag, for at de kunne melke. Melkingen kunne vare helt til desember. All melken som de fikk ble lagret inn til reintarmer (*čoalle lihtit*) eller spanner. Om våren tørket de all melka som lå lagret i reintarmene, for å sikre at de også hadde melk om sommeren. R3 fortalte at de også lagde ost av reinmelka. Reindriftssamene videreforedlet og benyttet seg av alt de fikk fra reinen, og naturomgivelsene sine. Reinflokken og naturomgivelsene er med andre ord reineiernes leverandører i verdikjeden. Det vil si inngående logistikk delen i verdikjedemodellen (Porter, M.E. (1992)). Det betyr at reinflokken og dens naturomgivelser er de som besørger reineiernes med de ulike ressursene.

R2 forklarte at det er reinskinnet på en måte, som styrte reinslaktingen. Hvis man ønsket å skaffe fine korthårete skankeskinn og peskskinn (*borgegápmasiid ja -náhkiid*), så slaktet man rein i august (*borggiáigi*). Skankeskinnet brukte de å sy pynteskaller ut av. De kunne også da slakte fjordårskalver, for å skaffe lette tynnhårete skinn. Av dette sydde de tynnhåret lett pesk (*njárbes ja gehppes muoddá*). Det er ikke sikkert at man bør satse på alle mulige tilgjengelige ressurser. Dette må familien i et *Goahti*-system selv finne ut av. Det er her kjernekompetansen vil spille inn for hva slags ekspertise *goahti*'ens kunnskapsarbeidere har (Lee,C.C., m.fl.(2000)). Ekspertise om de ulike ressursene og aktivitetene, som finnes i næringens verdiskapning. Det området hvor *goahti*'en har best med kjernekompetanse er området man bør satse på. Familien satser da både tid og penger for å klare å tilby markedet profesjonelle kvalitetsprodukter

(Westeren,K.I.(2013)). Det vil si produkter som dekker kundebehovet og -forventningene (Almgren,B., m.fl. (1986)).

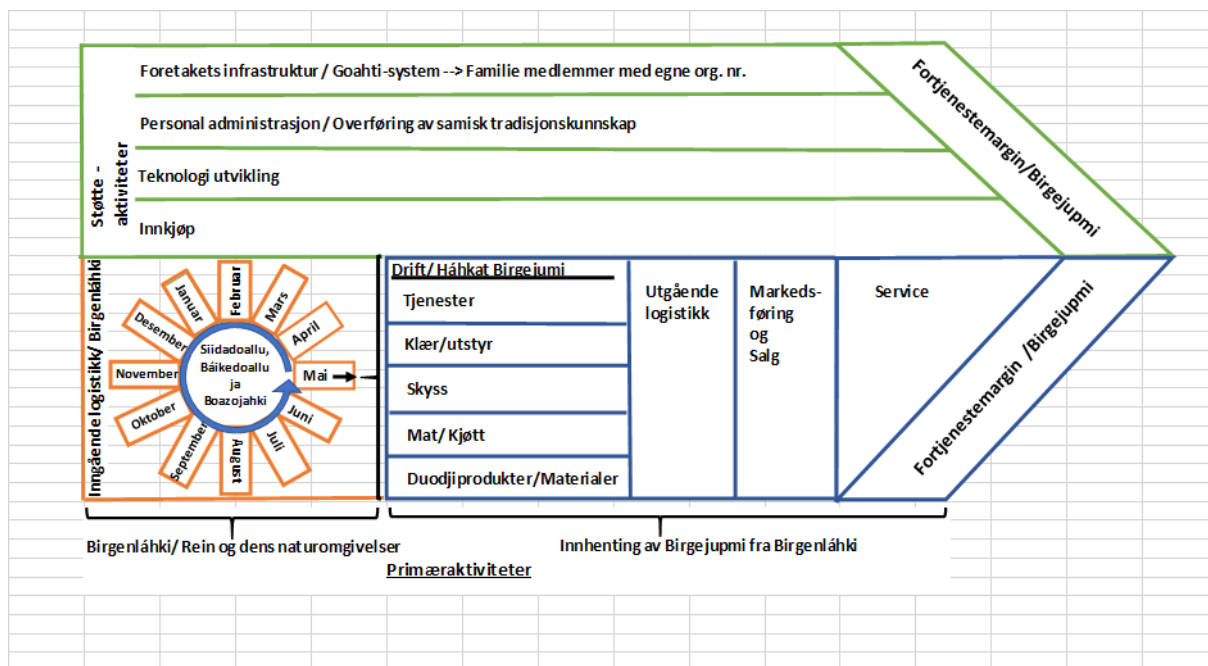
Når det gjelder kunde/tilbyder relasjonen (service), så fungerte dette bra i den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. R3 forklarte at de byttet til seg varer med; - fastboende samer, -andre reindriftssamer, -norske og -kystfolk. De skapte én relasjon med hverandre der de utførte byttehandel. R1 forklarte at det kunne være faste mennesker, som man byttet varene sine med. De kunne på forhånd avtale når byttingen skulle foregå og hva slags varer de skulle bytte. Varene som ble byttet til seg var noe de ikke hadde, og som de trengte i bosettingsforholdet. R2 forklarte at da telefonen kom, så fikk de bestillinger på reinkjøtt via telefonsamtaler. Det var faste kunder som bestilte og betalte med penger. Med andre ord er dette en samisk tradisjonell kunnskap, som handler om å bygge relasjoner med kundene sine. Det går ut på å bli såpass kjent med hverandre at det oppstår et lojalitetsforhold mellom kunden og tilbyderen. Når dette skjer så kan man si at man har bygget opp et vennskapelig forhold (*verddevuohta*). Relasjonen er da fullendt.

Denne kunnskapen kan også brukes innenfor økonomien. Det handler om å lære å kjenne kundene sine bedre. Dette for å kunne vite hva slags behov og forventninger kundene har. Så kan man som tilbyder prøve å dekke disse behovene og forventningene med sine produkter og tjenester. En god service er viktig for blant annet å få opp markedsverdien på produktene (Lee,C.C., m.fl.(2000); Näslund,L. (1986)).

### 5.2.1 Verdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring

En reindriftssamisk familie kan foreta en intern ressursanalyse i deres *Goahti*-system. Dette kan gjøres ved å skaffe et oversiktskart. Oversiktskartet kan være en verdikjedemodell. En verdikjedemodell kan gi familien en oversikt over hva slags ressurser de innehar i deres reindriftsnæring. Dette er et strategiarbeid (Roos,G., m.fl. (2014)), som må gjøres for å se hvilke ressurser som er tilgjengelige i de ulike årstidene. I et *Goahti*-system så vil reinens års syklus (*boazojahki*) spille inn på familiens verdiskapningsprosess. For eksempel når tid slakteperiodene kan foregå, og hva slags ressurser man kan innhente under slaktingen (Buljo, K.M. E. (2016)). Dette må grundig planlegges på forhånd innenfor et *Goahti*- system. Hva slags ressurser, og produkter ønsker familien å produsere for seg selv (arbeidsklær, mat, utstyr) og for salg. Til denne planleggingen kan verdikjedemodellen brukes.

Figur 4 nedenfor forklarer verdikjedemodellen i en alternativ samisk reindriftsnæring.



Figur 4 verdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring

Modellen får utspring fra samisk tradisjonellkunnskap og oppgavens teorigrunnlag. På samisk har jeg valgt å kalle modellen for *Birget-modell*. Fordi modellen vil vise hvor godt familien klarer seg (*birget*) med deres *birgenláhki* (ressursgrunnlag). Dette blir målt i fortjenestemarginen, som jeg på samisk har valgt å kalle for *birgejupmi* (ressursutnyttelse). *Birget* modellen kan også brukes til å se hvilket differensieringspotensiale *goahti*'ens produkter har i de ulike markedene (Westeren, K.I. (2013)).

R1, R2, R3 og R4 var ikke helt sikre på forskjellen mellom *birgenláhki* og *birgejupmi*, men jeg opplevde at de ubevisst forklarte forskjellig på begrepene. *Birgenláhki* utløste svar som handlet om selve ressursgrunnlaget i en samisk tradisjonell reindriftsnæring hvor de innhentet nytte i fra. *Birgejupmi* utløste svar som handlet om ressursutnyttelse, og inntjening i form av byttehandel og penger, som de fikk ved å selge bær, fisk og rypefangst i tillegg til det de fikk fra selve reinen. R1 forklarte at vedkommende solgte ryper for at *birgejupmi* skulle bli bedre. Eira (2015)) skriver at *birgejupmi* er en form for selvbergingsgrad. I den alternative reindriftsnæringen vil selvbergingsgraden handle om når den strategiske *Goahti*'en produserer produkter, som den trenger i sitt *báikedoallu* og *siida doallu* (leverandørsiden), og i tillegg produserer produkter for salg. Det som blir produsert til *báikedoallu* og *siidadoallu* gir kostnadsbesparinger til *Goahti*'en ved at de ikke trenger å kjøpe produktene utenfra. Det man produserer for salg gir *Goahti*'en inntekter, som de kan betale alle sine kostnader med. Slutt punktet i *Goahti*'ens verdikjede avgjør størrelsen på fortjenestemarginen/*birgejupmi*. På

samisk kan *birgejupmi* begrepet fint brukes til å benevne fortjenestemarginen på, fordi den kan tolkes som en slags måleindikator som man kan måle både kostnadsbesparing og omsetning med. Kort sagt kan man si at *birgejupmi* har vært god hvis *Goahti`en* har klart å produsere mye av det man trenger til egen drift, og oppnådd med dette kostnadsbesparelser. I tillegg har *Goahti`en* klart å innhente inntekter ved å produsere for salg. Med dette har de da klart å betale alle kostnadene sine og enda oppnå profitt. I en økonomisk sammenheng, så kan man med andre ord si at *birgejupmi* er *graden av* hvor godt *Goahti`en* har *klart seg* både på kostnads- og inntektssiden.

Verdiaktivitetene er delt opp i to hovedtyper; primær- og støtteaktiviteter. Under støtteaktivitetene finner vi infrastrukturen, personaladministrasjon, teknologiutvikling og innkjøp (Porter, M.E. (1999)). *Infrastrukturen* i min *Birget*-modell er et *Goahti*-system. Dette *Goahti*-systemet forklarer jeg nærmere inn på i kapittel 5.2.2. *Personal administrasjon* som handler blant annet om rekruttering forklarer jeg også senere i kapittel 5.3.1. Der forklarer jeg om hvordan rekruttering av kunnskapsarbeidere skjer innenfor en familie basert *Goahti*-system.

*Teknologiutvikling* innebærer at alle verdiaktiviteter innehar teknologi. Teknologi kan være innenfor produksjonsutstyret, sakkunnskap og fremgangsmåter. Det kan også inneha forskning og produktutvikling (Porter, M.E. (1992)). Teknologi i en alternativ samisk reindriftsnæring inngår også innenfor de overnevnte verdiaktivitetene og vil i tillegg inneha forskning, produktutvikling og innovasjon. *Innkjøp* i en alternativ samisk reindriftsnæring er alt av innsatsfaktorer, som man trenger i hele verdikjeden. For eksempel innkjøp av kjøretøy, som man trenger for å gjete reinflokken med. Familien i et *Goahti*-system planlegger selv og forhører med hverandre om hvordan de vil fordele på sine kostnader seg imellom. Alle som har organisasjonsnummer i et *Goahti*-system har også et felles ansvar over familiens reinflokk. Det betyr at de også har et fellesansvar om å kjøpe inn alt av innsatsfaktorene, som trengs i familiens reindriftsnæring (*boazoealáhus*). Dette gjelder også produksjonssiden. De må her også selv finne ut av hvordan de vil foreta innkjøp knyttet til selve produksjonen.

Når det gjelder primæraktiviteter i en alternativ samisk reindriftsnæring, så har jeg utviklet begrepet *birgenláhki* (inngående logistikk) til å inneholde; *-báikedoallu*, *-siidadoallu* og *boazojahki*. Buljo (2016) forklarer i *boazojahki* kalender at *báikedoallu* og *siidadoallu* er grunnlaget til en samisk reindriftsnæring, og skal ikke skilles fra hverandre fordi de oppfyller hverandre. For å drive med *siidadoallu* oppgaver (arbeidet med selve reinflokken) så trenger man *báikedoallu* (utstyrsbase) der man innehar alt av utstyrene, som man trenger i familiens

*siidadoallu*. En av mange andre arbeidsoppgaver i en *báikedoallu* er å kontinuerlig reparere og holde orden på utstyr. Utstyrene skal være klart når selve arbeidet med reinflokken skal utføres. Utstyrene kan være, sleder, lavvo, kjøretøy, arbeidsklær, mat, andre redskaper og lignende. *Siidadoallu og báikedoallu* arbeidsoppgaver varierer etter *boazojahki* (reinenes årssyklus).

R4 forklarte at det er reinen og naturomgivelsene, som bestemte alt i en samisk tradisjonell reindriftnæring. Reinen tilpasser seg etter naturfenomener, som blant annet vær og vind. Dette må man ta hensyn til. Derfor er arbeidsoppgavene også forskjellige i ulike årstider, som; -vår, -sommer, -høst og -vinter. For å utvikle en verdikjedemodell til denne næringen, så må verdikjeden også tilpasses etter *boazojahki*. Derfor har jeg laget en *boazojahki*-sirkel under inngåendelogistikk delen med alle 12 måneder, som sirkler rundt *siidadoallu og báikedoallu*. Det betyr at det er reinflokken og naturomgivelsene, som er leverandører i en alternativ samisk reindriftnæring. Dette er styrt av *boazojahki* og det betyr at leveransen på de ulike ressursene leveres ulikt i de ulike årstidene. *Boazojahki* begynner med Mai måned når reinkalvene blir født (Buljo, K.M. (2016)). I Mai måned skjer det ikke reinslakting. Det finnes andre produkter enn bare ferskt kjøtt, som man kan tilby i denne måneden. Det kommer an på hva slags ressurser man har tilgjengelig i denne tiden av året. Det kan være at man tilbyr vårflytting, duodjiprodukter, reinskinnsklær, ferdig tilberedet mat også videre. Alt avhenger på kreativiteten til de ulike *goahiti*-enes familiemedlemmer. Hva kan de klare å tilby markedet med varer og tjenester. Poenget er at produktmangfoldet varierer etter de ulike månedene i en *boazojahki*, og da tilbyr man med dette forskjellige produkter året rundt. Denne ideen får utspring fra *boazojahki*. Med andre ord følger produkttilbudene også reinen og dens vandringer tur-retur fra vinter- til sommerbeite. Det er reinen og naturen som også bestemmer ressursleveransen.

*Háhkát birgejummi* (drift) betyr at man innhenter ressurser fra *birgenláhki* (IL), og omformer disse til produkter, som kan selges og brukes i egen drift. *Birgejummi* kan også tolkes til å omhandle fortjenestemarginen. Det vil si det som blir igjen etter at alle produksjonskostnadene er blitt trukket i fra. Så kan man spørre hvor bra *birgejummi* har man hatt dette året? Hvis det er underskudd så har ikke *birgejummi* vært så bra, som den burde ha vært. Hva kan man gjøre for å forbedre *birgejummi* til neste år? Hva blir strategien vår til neste år? Det kan familien i felleskap med hverandre i et *Goahiti*-system finne ut av. *Háhkát birgejummi* (drift) skjer innenfor 5 mulighetsområder i en alternativ samisk reindriftnæring. Buljo (2016) forklarer at reinen alltid har vært; -mat, -klær, -skyss, -kunnskap/læremiddel, -livsform og naturnæring. Dette tolker jeg i *Birget*-modellen til å omhandle alle inntjeningsmulighetene reinen og naturomgivelsene kan gi. De 5 inntjeningsmulighetsområdene kan være å tilby forskjellige



produkter av rein og naturomgivelser i form av; -tjenester, -klær/utstyr, -skyss, -mat/kjøtt og -duodjiprodukter/materialer. Disse produksjonsområdene er alle avhengige av *boazojahki*. R2 forklarte at de skaffet tynnhårete skinn (duodji materiale) i august måneden. Det er selve ressursgrunnlaget (*birgenláhki*) som bestemmer hvilke produksjoner skal gå i gang i de ulike årstidene. Når det er arbeidsintensitet på *birgenláhki* (IL) siden, så er ikke produksjonen i gang. Fordi alle i familien trenger å hjelpe til i *siidadoallu* og *báikedoallu* aktivitetene. Altså et *Goahti*-system håndterer selv hele verdikjeden inkludert leverandør og produksjonssiden i en *Birget*-modell. Et *Goahti*-system har et bedriftsformål i å skape produkter og tjenester via hele verdikjeden "fra naturen til kunden".

*Tjenester* kan være at man selger kunnskapstjenester. For eksempel reingjetetjenester, gjerdereparering, og kursing også videre. *Klær/utstyr* er reinskinnsklær, arbeidsklær, seletøy (sommer/vinter) også videre. *Skyss* betyr reinskyss, det vil si kjøring med rein eller reinridning (for barn). *Mat/kjøtt* fra rein og naturressurser er alt som reindriftssamene har spist fra gammelt av inkludert reinmelk og ost av reinmelk. *Duodjiprodukter/materialer* er reinhorn, -bein, -sener, -skinn, -klover og materialer innhentet fra naturomgivelsene (trær, planter og lignende) også videre. *Utgåendelogistikk* innebærer å innhente, lagre og fysisk distribuere produkter og tjenester til kunder. *Markedsføring og salg* handler om aktiviteter, som åpner muligheter for kundene å anskaffe *goahti*'ens produkter. *Service* betyr å yte service for kundene, for å kunne bevare produktenes verdi (Porter, M.E. (1992)).

### 5.2.2 *Goahti*-system (infrastruktur) i en alternativ samisk reindriftsnæring

Et *Goahti* kan tolkes som et hjem hvor hele familien er samlet. Her er *Birgenláhki* (næringsgrunnlag) selve oppbygningen til et *Goahti*-system. Infrastrukturen til *Birget*-modellen min er et *Goahti*-system. Et *Goahti*-system der hele familien samarbeider med hverandre. Et felles hjem hvor familien seg imellom delegerer ansvarsområder i arbeidet med familiens *báikedoallu* og *siidadoallu*. *Birgenláhki* innbefatter forståelse over naturfenomener (*luondduipmárdus*) og kunnskap om reinen og dens samhandling med naturen. Et *goahti*-system har *báikedoallu* og *siidadoallu*, som grunnpilarer i sin infrastruktur. *Báikedoallu* kan forklares som en base der alt av utstyrene ligger lagret. Innenfor denne basen foregår det også alt av det administrative arbeidet, samt investeringer til driften. *Siidadoallu* er selve arbeidet med reinflokken. Man må ha reinflokken under kontroll slik at den ikke sprer seg overalt. Hvis dette skjer, så risikerer man å miste kontrollen over den. Kort sagt kan *báikedoallu* sies å være en base til en *siidadoallu*.

Et *Goahti*-system tar utgangspunkt i den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen, og dette systemet vil jeg utvikle ved hjelp av oppgavens teorigrunnlag. En familiebasert reindriftsnæring (Ulvevadet, B., m.fl.(2004)) med et *goahti*-system må inkludere og aktivisere alle familiemedlemmene. En *goahti* kan alene være i en liten *siida* (*sierra siiddahas*), eller inngå i et felleskap (større *siida*) med flere *goahti*-er. En *siida* kan videre gå i felleskap med flere andre *siida*-er inn til et distrikt. Dette distriktet kan være et sommerdistrikt (Rygh, O.C., m.fl.(2016)). Alle reineiere som ønsker å drive aktivt innenfor en alternativ samisk reindriftsnæring må opprette et eget enkeltmannsforetak (Pihl, C.H., Stranden, A.L., Røst, Ø., Lingsom, K.F., Nodeland, R., m.fl. (2012)). I dette foretaket driver reineieren med reindriftsnæring i felleskap med familien sin innenfor et *Goahti*-system. Foretaket kan registreres, som en *samisk reindriftsnæring- med allsidig utnyttelse av rein og dens naturomgivelser*. Hovedervervet i dette foretaket er alt som reinen og dens naturomgivelser kan gi av ressurser, som igjen kan omgjøres til primærinntekter (Almås, R. (2009)). Innenfor økonomien kan en reineier med eget organisasjonsnummer på samisk kalles som *iešbirgejeaddji*. Det vil si selvstendignæringsdrivende. Når en reineier er selvstendig, så har vedkommende egen reinflokk der han/hun henter ressursutnyttelse (*birgejummi*) i fra. I et *Goahti*-system kan alle familiemedlemmer (myndige) ha organisasjonsnummer. Poenget med dette er at de oppretter et felles ansvar ovenfor deres *siidadoallu* og *báikedoallu*.

I en verdikjedemodell (Porter, M.E. (1999)) vil alle arbeidsoppgavene som tilhører *siidadoallu* og *báikedoallu* ligge på inngåendelogistikk (leverandør) siden. Disse arbeidsoppgavene må gjøres i felleskap innenfor et *Goahti*-system. Det vil si at det er en slags internorganisering med *teambygging*. Teambygging skal hjelpe familien om å finne glede i å jobbe sammen. Videre skal teambygging alltid inneholde aktiviteter som gjør familiemedlemmene likeverdige (Spurkeland, J. (2017)). Teambygging kan også brukes når man skal implementere et kvalitetssystem. *Goahti*-systemet har også til hensikt å være et slikt kvalitetssystem. Kvalitet og kvalitetssikring skapes av menneskene, som føler seg involverte i en slik arbeidsprosess. Menneskene (teamet) i et *Goahti*-system er reineiere i en reindriftsfamilie. Her kan de sette opp felles mål, som de ønsker å oppnå ved samarbeid. Alle de involverte vil få en ansvarsfølelse om å oppnå de bestemte målene, som gjør at de jobber målrettet og effektivt (Pedersen, P.Å. (2010)). Det er derfor viktig at *báikedoallu* og *siidadoallu* arbeidsoppgavene blir likestilte (Ulvevadet, B., m.fl. (2004)) med hverandre innenfor en alternativ samisk reindriftsnæring. De må ikke være adskilte, men være likeverdige innenfor en helhetlig familie basert reindriftsnæring. Det har tradisjonelt vært en naturlig arbeidsfordeling mellom menn og kvinner. Dette var viktig for at de skulle klare seg (*birget*) med dette næringsgrunnlaget (*birgenláhki*). R3 forklarte at det var

slik at mor hadde ansvar over *báikedoallu* oppgaver og far hadde ansvar over *siidadoallu* oppgaver. Begge arbeidsområdene er like viktige for å kunne drive med en helhetlig naturbasert reindriftsnæring. Denne form for familiebasert samisk reindriftsnæring kan best bidra til *effektivitet og kostnadsbesparelse* (Westeren, K.I. (2013)).

Teambygging tilhører blant annet under relasjonsledelse, som er en ledelsesstrategi som handler om relasjonsbygging. Denne ledelsesstrategien skaper prestasjoner gjennom samspillet mellom mennesker. Relasjonsledelse har et etisk utgangspunkt, der å *lede* mennesker handler om både ærbødighet og ydmykhet. I tillegg handler det om en etisk bevissthet, der det første etikkbudet tilsier at *man forplikter seg å ikke skade andre mennesker*. En slik *forpliktende samspill* (Spurkeland, J. (2017)) kan også være reindriftsnæringens beste konkurranse fortrinn å satse på. Nemlig samspill og samarbeid med andre mennesker.

Fra gamle sannheter i både praksis og teori finnes det oppfatninger om det å være en leder. «*En leder skal samle mennesker om en virksomhetsidé. Han eller hun skal skape interesse, innsatsvilje, trivsel og glede. Lederen skal sammen med sine medarbeidere skape en bedriftskultur som gir utfordringer og omsorg, og som inneholder visjoner som er verd å tro på. Det skal være en bedriftskultur som tar vare på mangfold av menneskelige relasjoner og samtidig inviterer til forandring og ny verdiskapning*» (Fløistad, G. (2002) s.33).

I en samisk reindriftsnæring er alle reieiere selv ledere ovenfor sin egen næringsutøvelse. De må i felleskap med andre reieiere skape en bedriftskultur, som tar vare på relasjoner. R1 forklarte at det er viktig med god dialog innad i familien, siidaen, distriktet og med nabo siidaer. Når denne dialogen er fullendt, så kan arbeidet med både *siidadoallu* og *báikedoallu* gjennomføres godt og effektivt. Alle disse medmenneskene kan betegnes, som kollegaer innenfor en samisk reindriftsnæring. Dette er viktig å ta hensyn til når dette *Goahti*-systemet skal utvikles.

### 5.2.3 Reindriftssamisk kompetanse i en alternativ samisk reindriftsnæring

Det er viktig å inneha reindriftssamisk kompetanse i en alternativ samisk reindriftsnæring. Reindriftssamisk kompetanse hjelper reinsamene i blant annet hvis eventuelle hendelser og utfordringer oppstår underveis i arbeidet med *Goahti*'ens verdikjede. Det kan være under selve arbeidet med reinflokken. R3 fortalte at de allerede som barn var godt kjent med beiteområdene sine at de umulig kunne gå seg vill. De visste bestandig hvor de befant seg. Alle stier, fjell, bekker, vann, tuer, småskog, kildevann, stein også videre, var kjente for dem fordi dette skulle hele tiden festes i minnet. Det hadde de lært av foreldrene sine. Om vinteren

med mye snø kan det oppstå utfordringer med selve gjeting av reinflokken, dersom det blir dårlig med beitetilgang. Hvordan skal man da ordne til (*lágidit*) reinflokken slik at man klarer å utnytte sine tilgjengelige beiteområder optimalt.

*«Det er viktig at utnyttningen planlegges detaljert m.h.t. årstider, værforhold m.m. Når den tida kommer at utnyttinga skal finne sted, må flokken føres til området. Flokken kan dog ikke bare bli ført til et nytt område, men utøverne har også ansvar for at flokken virkelig tar til å beite i det nye området. I motsatt fall kan flokken returnere til beitenene den kom fra så snart gjeterne har forlatt den»* (Kalstad, J.K.H. (1999) s.141).

R2 understreket denne viktigheten med å ordne til (*lágidit*) og håndtere reinflokken (*eallogohkken*) på slik måte at reinsdyrene har hele tiden tilgang til mat og vann. Dette er viktig å lære og kunne i en samisk reindriftsnæring. Hva slags flokkstruktur man har og hvordan man ordner til (*lágidit*) flokken i de ulike beiteterrengene er avgjørende, for å klare å utnytte sine beiteområder optimalt. R4 fortalte at flokkstrukturen i den tiden var slik at oksereinene var nesten overtallige i en reinflokk. Oksereinene hadde en viktig rolle som gravere av beitegroper om vinteren (*suovdnječuolanat*), fordi de var sterkest å grave i snøen. I tillegg var dem mer omsorgsfulle ovenfor kalv, som ikke lenger fulgte moren sin. Oksene gravde beitegroper og overga de til kalvene når kalvene skumpet på oksene med geviret sitt. På denne måten klarte også disse kalvene å berge seg over vintrene. Oksereinene var i tillegg også mye tammere. De var først ute med å begynne å grave beitegroper når de ble flyttet til en ny beiteplass (*oppas*). Det vil si en ny beiteplass i den gjeldende vinteren der reinen enda ikke har gravd beitegroper (*suovnnjit*). Simlene derimot var mer sta og prøvde seg å dra tilbake dit de hadde blitt flyttet ifra. De måtte gjetes hardere på, for at de også skulle starte med å grave nye beitegroper. En reinflokk med høyere antall okser var lettere å gjete, fordi flokken var tammere. Det vil si at reinflokken fortere stoppet opp gravde beitegroper og ble rolig. På samisk kan dette forklares med bare et fagbegrep; at reinflokken da *bisana*. Med andre ord fungerte oksereinen ikke bare som parrings rein om høsten, men hadde ellers også en stor rolle om vinteren.

Det trengs reindriftssamisk kompetanse også innenfor strategi. Her må kunnskapen inneholde om hvordan man kan knytte samisk tradisjonellkunnskap inn til *Goahiti*'ens produkter, som skal promoteres. Det vil si hvordan man kan fremstille produktene sine mest genuint og autentisk, for å kunne gi kundene sine unike og spesielle opplevelser.

### 5.3 Kunnskapsledelse og kunnskapsverdikjedemodell

For å bruke kunnskapsledelse som strategi, så må man danne en kunnskapsfremmende kontekst der hensynet til mennesker står i sterkt fokus. Relasjonsbygging, tillit og dialog, er faktorer som fremmer kunnskapsutvikling (Kirkhaug, R. (2013)). Kunnskapsledelse handler om å transformere informasjon til å bli til kunnskap. Dette trenger man mennesker til, og derfor er følelser og omsorg viktig å ta hensyn til. Et alternativ *Goahti*-system kan fungere som en kunnskapsfremmende kontekst, og kan med dette skape et kunnskapssamfunn. En kontekst kan være av fysisk, virtuell og mental art. Det vil si en *goahti* trenger ikke bare å være en fysisk telt, men den kan også fungere som en slags *ba* (plass) der kunnskapsdelingen kan foregå. I et kunnskapssamfunn er det ønskelig å fange den tause og individuelle kunnskapen. Fordi denne kunnskapen er kilden til innovasjon, som kan bidra til bedriftsutvikling (Krogh, G.V. m.fl. (2014)). Kunnskapsledelse i en tradisjonell samisk reindriftsnæring fungerte ved at familien innenfor en *goahti* og *siida* samarbeidet. Det vil si at kunnskapssamfunnet innenfor samisk reindriftsnæring, vil være mer kollektivt enn den mer individuelt orienterte kunnskapskonteksten som Krogh m.fl. (2014) legger frem. Det blir med andre ord ikke lagt så stor vekt på den individuelle kunnskapen, som kilden til innovasjon.

R3 forklarte at det var faren, som visste hvordan *siidadoallu* oppgaver skulle gjøres og moren om *báikedoallu* oppgavene. Det var de to som delegerte oppgavene og rådførte ovenfor øvrige familie medlemmer. I denne næringen måtte man ha gode klær, mat og fremkomstmiddel. Man måtte lære alt om hvordan man skal drive med en samisk reindriftsnæring. Det innebærer alle *báikedoallu* og *siidadoallu* arbeidsoppgaver. Selve gjetingen var et felles ansvar både hos jenter og gutter. Når det kom til arbeidsoppgaver som skjedde innenfor og utenfor *goahti`en*, så kunne det være forskjeller. Moren og jentene hadde ansvar om å utføre arbeidsoppgaver, som var mer rettet mot det å bake brød, plukke bær, syng av arbeidsklær, vann henting, rydding rundt og inne i *goahti`en*. Matlaging kunne være både farens og morens oppgave. Det var veldig vanlig at faren lagde middag, mens mor bakte brød og sydde. Guttenes ansvar på arbeidsoppgaver var mer rettet mot det som skjedde utenfor *goahti`en*. Det kunne være henting av ved, fiske, slakting, lage sommer og vinter seletøy til kjørerein, slede reparering og lage lavvo stenger også videre. R2 forklarte at foreldrene begynte å lære opp barna sine i ganske ung alder. Besteforeldrene, tanter og onkler bidro også til i denne kunnskapsoverføringen, men hjalp også til i praksisarbeid der barna fikk delta. Der kunne barna bli korrigert gjennom rådslagning. Barna ble dermed fulgt opp helt til de ble voksne, og ble selvstendige (*iešbirgejeaddji*).

Alle respondentene forklarte at *birgenláhki* (næringsgrunnlag) måtte man lære på feltet under selve arbeidet med de ulike *báikedoallu* og *siidadoallu* arbeidsoppgavene. Det er selve arbeidet, som lærer om hvordan ting skal gjøres. Tradisjonell kunnskap er vanskelig å forklare, som betyr at denne kunnskapen er taus (Jakobsen,C.F.(2008)). Tauskunnskap læres best under praksisarbeid. R1,R2 og R4 sa at de lærte mye av foreldrene gjennom samtaler og rådføring underveis i arbeidsutførelser. R3 fortalte at *goahti`en* var selve læreplassen der man kunne observere ved bålplassen (*árrangáttes*). Allerede som et lite barn fikk man observere på alt som skjedde rundt seg, og kunne følge med på alt som de voksne gjorde både utenfor og innenfor teltet. Etter hvert som barna ble eldre så begynte de selv å utforske å gjøre de samme arbeidsoppgavene. R4 fortalte at det er reinen selv, som er læremesteren til menneskene. Reinen lærte menneskene om blant annet hvordan de skulle bli gjetet på. Det vil si at reingjeterne fulgte med på reinens atferd og vandringer, og ut ifra dette tok sine gjete- og flyttebeslutningene.

### 5.3.1 Kunnskapsledelsemodell i et *Goahti*-system

Kunnskapsledelse handler om å sette i gang en kunnskapsprosess, som skal resultere i kunnskapsytning og danne dermed kjernekompetanse i en bedrift. Denne prosessen krever at det finnes et kunnskapssamfunn i en bedrift. Et kunnskapssamfunn må ha en kunnskapsfremmende kontekst, der felleskapet mellom menneskene står i sterkt fokus. Kunnskapsprosessen settes bare i gang hvis det ligger de grunnleggende faktorene, som kunnskapsledelsen innehar. Et *goahti*-system må dermed også inneholde disse faktorene, som er; -trygghet, -tillit, -læring og -dialog (Krogh, G.V. m.fl. (2014)). Når alle disse faktorene er på plass, så har man lyktes i å skape et kunnskapssamfunn.



Figur 5 Kunnskapsledelsemodell i et alternativt *Goahti*-system

Figur 5 er en kunnskapsledelsesmodell i henhold til Lee (2000), som jeg har utviklet og tilpasset til et alternativ *Goahti*-system. *Goahti*-systemet ledes vanligvis av foreldrene. *Goahti*-systemets rekruttering handler om at man skaper kunnskapsarbeidere, som kan både *siidadoallu* og *baikedoallu* arbeidsoppgaver. Det betyr ikke at de skal gjøre alt hele tiden, det får de selv delegere seg imellom på om hvem som gjør hva. Det jeg mener at de må kunne er å forklare på hva disse arbeidsoppgavene innebærer og viktigheten rundt de. Alle disse arbeidsoppgavene må være inkluderte i en helhetlig samisk reindriftsnæring.

I teorien til Lee (2000) kan kapasitet til kunnskapslagring være at et *Goahti*-system dokumenterer samisk tradisjonellkunnskap underveis i arbeidsutførelser. Dette kan lagres i *goahti*'ens egen database, som igjen kan brukes under rekrutteringsprosessen. Det kan lages filmer, håndbøker, læremidler, bildesamlinger også videre. Dette for at barn og ungdom skal selv kunne bruke disse. Ved hjelp av dette kan de lære og utvikle seg til å bli kunnskapsarbeidere. Kunnskapslagringen skjer også ved at kunnskapen er blitt og enda blir overført fra generasjon til generasjon. På denne måten har den blitt til en tradisjonellkunnskap. Hensikten med dette er å fange opp tauskunnskap og kunne omgjøre dette til eksplisitt. Det betyr at tauskunnskap kan bli dokumentert og bli tilgjengeliggjort, kun for *goahti*'ens familiemedlemmer. Dette vil bidra til læring og utvikling innenfor *Goahti*'en. En slik kollektiv rettet kunnskapsoverføring, kan også gjøre at innovasjon i større grad kan involvere *siida* nivået. Det vil si at det også kan være flere *Goahti*'er i lag, som samarbeider om læring og utvikling. På grunn av oppgavens begrensninger, så fokuserer jeg kun på *Goahti* nivået.

Selve kunnskapsledelsesprosessen skjer gjennom fem aktiviteter. Et *Goahti*-system støtter opp hele denne prosessen. De fem aktivitetene er; -innhenting, -innovasjon, beskyttelse, integrering og -spredning av kunnskap (Lee, C.C., mfl. (2000)).

*Innhenting* av tradisjonellkunnskap skjer ved at *goahti*'en samler inn både ekstern og intern informasjon. *Tradisjonellkunnskapsinnovasjon* er selve nøkkelprosessen når tauskunnskap skal bli omgjort til å bli til eksplisitt. Under denne aktiviteten forvandles kunnskap mellom tre nivåer; -individ, -gruppe og -organisasjon. Derfra oppstår det et kunnskapsinnovasjonsspiral, som har fire moduser. De fire modusene er *sosialisering* (tauskunnskap → tauskunnskap), *eksternalisering* (tauskunnskap → eksplisitt), *kombinasjon* (eksplisitt → eksplisitt) og *internalisering* (eksplisitt → taus). Denne prosessen bidrar til å skape og utvikle ny kunnskap innenfor et *Goahti*-system i en alternativ samisk reindriftsnæring. Samisk tradisjonell kunnskap som er mer kollektivt orientert gjerne også på *siida* nivået, har tauskunnskap et viktig

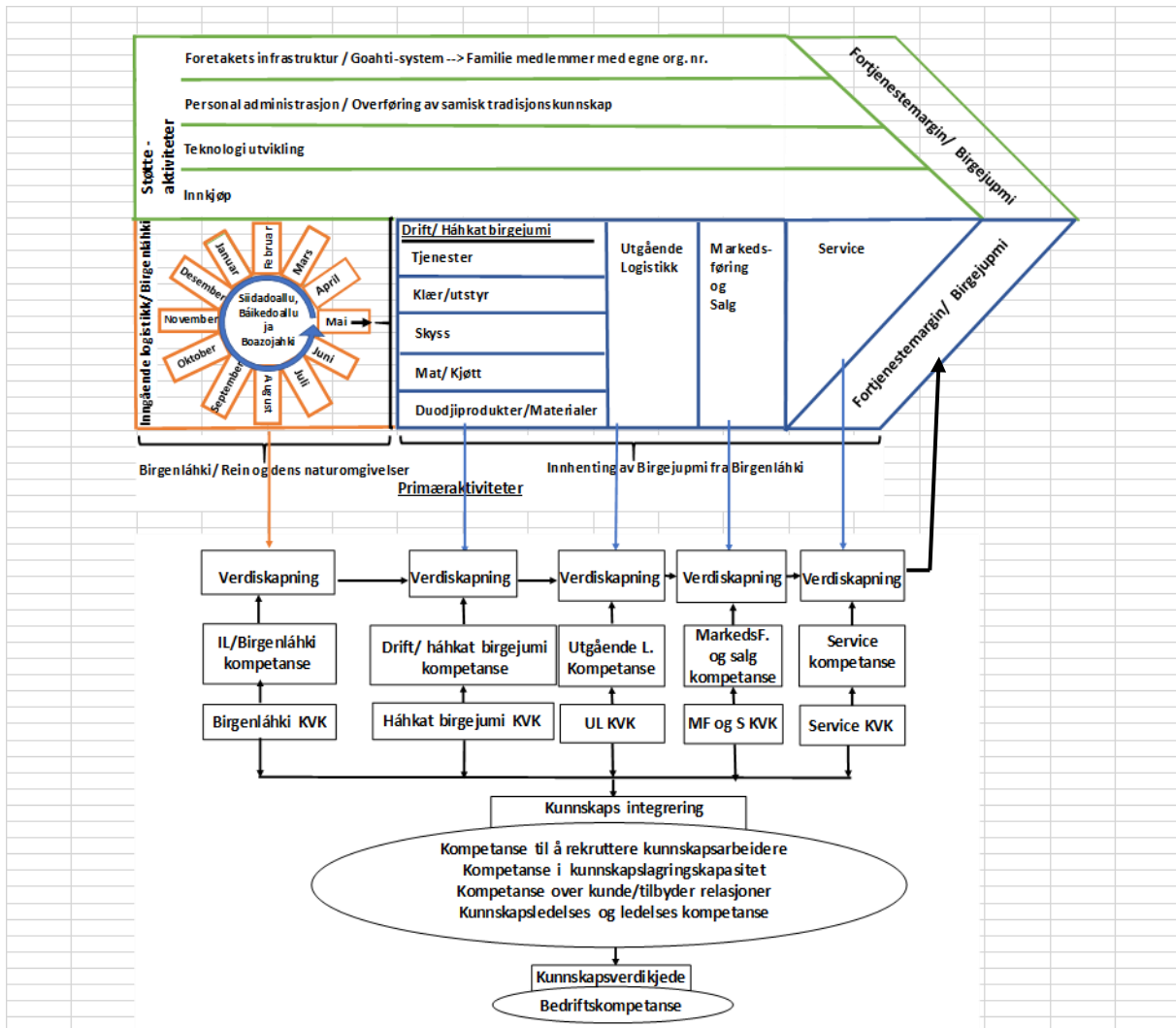
utgangspunkt for eksternalisering og kombinasjon, som representerer ny kunnskap og som kan skape innovasjon. En slik kollektiv kunnskapsdeling gjør muligens også at man kan legge mer vekt på taus kunnskap. Dette fordi forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap er viktig for strategi. Å gjøre kunnskap eksplisitt kan bidra til læring og innovasjon, men er vanskeligere å beskytte mot imitasjon og derfor ikke så ofte en strategisk ressurs. *Goahti*-systemet må derfor passe på at deres kjernekompetanse som internt er blitt gjort om til eksplisittkunnskap, må holdes taust eksternt for å kunne opprettholde *ikke- imiterbar* konkurransefortrinnet (Jasimuddin, S.M., Klein, J.H., Connell, C. (2005)).

*Beskyttelse* av tradisjonellkunnskap skjer når kunnskapen blir lagret blant annet i en data base. Dette gjennomgikk jeg under kunnskapslagring temaet ovenfor. *Integrering av tradisjonellkunnskap* betyr at familiemedlemmene i et *Goahti*-system finner en måte å transformere all den innhentede informasjonen. Transformere inntil å bli til en kunnskap, som er relevant innenfor *Goahti*-systemet. *Goahti*-systemet skal sørge for at den siste aktiviteten med å *spre* tradisjonellkunnskap skjer på en effektiv måte. Dette kan skje ved at det dannes et kunnskapsmiljø innad i familiens reindriftsnæring. Summen av hele kunnskapsprosessen i kunnskapsledelsesverdikjeden kan føre til kunnskapsytelse, som danner kjernekompetanse til *Goahti*-systemet. Innenfor differensieringsstrategien, så vil *innovasjonsaktiviteten* i *Goahti*-systemets kunnskapsledelsesprosess oppnå best innpass. Fordi *innovasjonsaktiviteten* klarer best å skape mest unikheter. Denne unikheten gjør at *Goahti*-en kan oppnå konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter (Lee, C.C., m.fl. (2000)).

### 5.3.2 Kunnskapsverdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring

Figur 6. viser en kunnskapsverdikjedemodell (KVK), som er tilpasset en alternativ samisk reindriftsnæring. Den viser forholdet mellom *Birget*-modellen og kunnskapsledelsesmodellen. KVK blir resultatet av de to modellene lagt sammen, og skal blant annet forklare om hvordan man kan legge kjernekompetanse inntil alle *Birget*-aktivitetene. Dette for å styrke enhver aktivitet i hele *Birget*-modellen. Kunnskapsarbeiderne i et *Goahti*-system utvikler en ekspertise (kjernekompetanse) innenfor en samisk reindriftsnæring. Denne ekspertisen blir praktisert innenfor hver av aktivitetene i hele *Birget*-modellen og styrker aktivitetene med kvalitet. Med andre ord vil KVK hjelpe *goahti*-en å analysere kjernekompetansen sin innenfor alle aktivitetene i *Birget*-modellen.





Figur 6. Kunnskapsverdikjede modell i en alternativ samisk reindriftsnæring

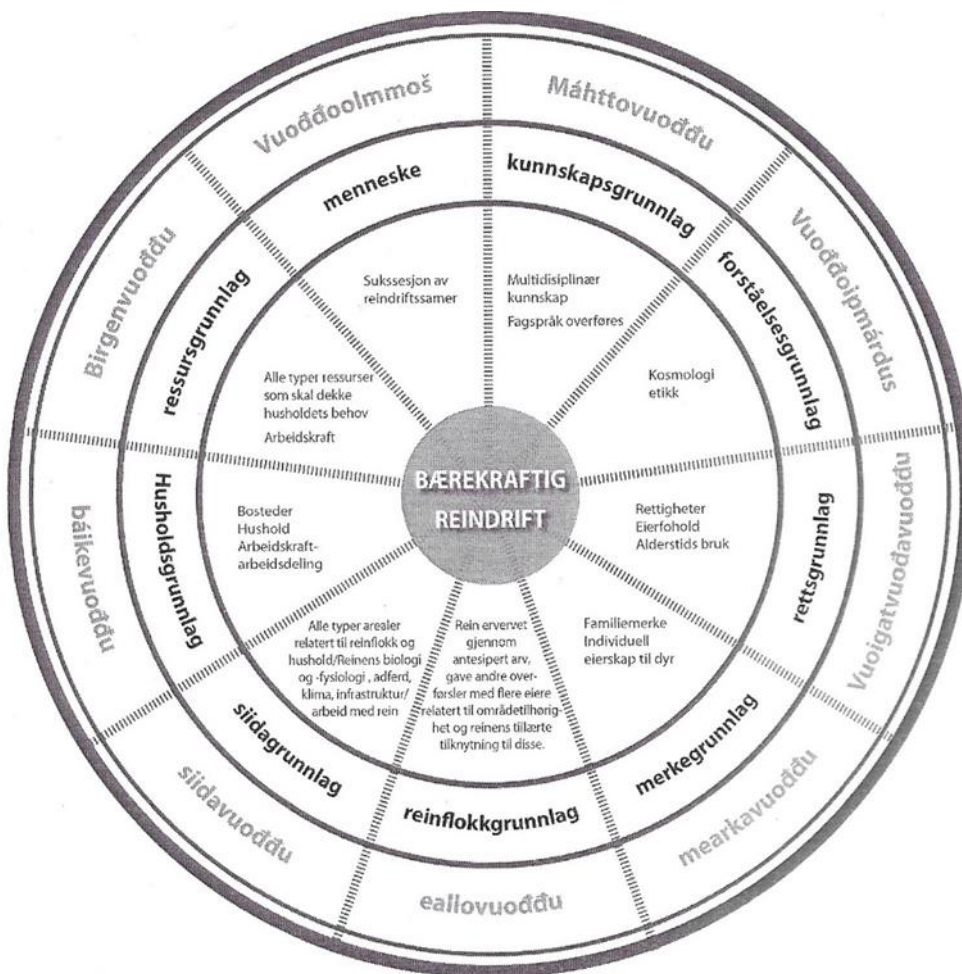
Analysen skjer innenfor *birgenláhki* (IL), *hátkat birgejumi* (drift), utgående logistikk, markedsføring & salg og service. Med denne analysen kan *Goahhti*-en samle inn all informasjon og danne en kjernekompetansbase. Deretter kan *Goahhti*-en ta et steg videre å diskutere fram til strategiske beslutninger. Kjernekompetanse kan bli målt i kunnskapsytning og denne målingen kan fungere som en nøkkeldriver. Slike målinger kalles for *ikke-finansielle* målinger (Lee, C.C., m.fl. (2000)).

Ved et dypere dykk i KVK analysen kan vi se at verdiskapningen til en alternativ samisk reindriftsnæring er avhengig av hvor mye kompetanse, som ligger bak enhver aktivitet i *Birget*-modellen. All verdiskapningen, som vi får fra *goahti*-ens kjernekompetanse vil flyte helt til slutt punktet i *Birget*-modellen. Her blir størrelsen av *Birgejupmi* avgjort.

## 5.4 Bærekraftig samisk tradisjonell reindriftsnæring

En samisk tradisjonell reindriftsnæring er en helhetlig familiebasert næring med mangfold av tilgjengelige ressurser. Den innehar rikelig med komplisert kunnskap om det å drive med en naturbasert næring. Denne kunnskapen er blitt overført fra generasjon til generasjon, som gjør at en tradisjonell form for samisk reindriftsnæring er bærekraftig.

Figur 7 nedenfor viser hvor dypt, innholdsrik og komplisert den samiske tradisjonelle reindriftskunnskapen er.



Figur 7. Modell for bærekraftig samisk reindrift.

(Eira, I.M.G., m.fl. (2016))

Figuren er en bærekraftig reindriftsmodell, som Eira, m.fl. (2016) har utviklet. Denne modellen viser hva samiske reindriftsutøvere selv anser som bærekraftig reindrift. Dette er forankret i deres praksiskunnskap. Den viser forskjellige grunnlag, som må være på plass for å oppnå denne bærekraftigheten. Det er; -reinflokkgrunnlag, -merkegrunnlag, -rettsgrunnlag, -forståelsesgrunnlag, -kunnskapsgrunnlag, -menneskegrunnlag, -ressursgrunnlag, -husholdsgrunnlag og -siidagrunnlag. Disse ble dypere gjennomgått i kapittel 3.3. En alternativ

samisk reindriftsnæring støter på kunnskaps grunnlag, ressursgrunnlag og husholds grunnlag og ellers litt på menneskegrunnlag, siida grunnlag og reinflokkgrunnlag. Det betyr at *Goahti*-systemet får utspring fra denne bærekraftighetsmodellen. En alternativ *Goahti*-system inneholder alle grunnlagene men på grunn av oppgavens begrensninger, så blir bare noen støtt på. Særlig ressurs-, menneske-, og kunnskapsgrunnlag blir gjennomgått. Det handler om at samisk reindriftsnæring må inneholde en stor arbeidskraft, samarbeid, relasjoner og mangfold av ressurser også videre. Ressurser som skal dekke både *báikedoallu* og *siidadoallu* behov og i tillegg generere *Goahti*-en med inntekter. Samisk reindriftsnæring skal inneholde multi disiplinær kunnskap og i tillegg skal fagspråket overføres (Eira, I.M.G., m.fl. (2016)). Denne bærekraftighetsmodellen passer fint å brukes, som siktepunkt til oppgavens formål. Formålet med denne oppgaven er at *Goahti*-systemet skal sammens med tradisjonell kunnskap bidra til å oppnå en bærekraftig samisk reindriftsnæring.

Under FN's bærekrafts mål kan man hente støtte til denne idéen. Disse bærekraftighets mål skal sørge for bærekraftig utvikling i samfunnet vårt. Målene har til hensikt å realisere menneskerettighetene for alle. De mener at demokrati, et godt styresett og en rettskultur er avgjørende for bærekraftig utvikling. Norge er også med i dette utviklingssamarbeidet.

*«innen 2030 doble produktiviteten og inntektene til småskalaprodusenter i landbruket, særlig kvinner, urfolk, drivere av familiebruk, husdyrnomader og fiskere, blant annet gjennom sikker og lik tilgang til jord, andre produksjonsressurser og innsatsmidler, kunnskap, finansielle tjenester, markeder og muligheter for verdiøkning samt sysselsetting utenfor landbruket»*

(Norad-direktoratet for utviklingssamarbeid (2016), hovedmål 2.-delmål 2.3)

Et *Goahti*-system i en alternativ samisk reindriftsnæring vil bidra med verdiøkning, fordi dette systemet kan doble opp med produktivitet når flere inntektsmuligheter åpnes opp. Det vil være en familiebasert næring med mange flere produksjonsmuligheter og innsatsfaktorer. Systemet har rikelig med tradisjonell kunnskap, som gir muligheter for verdiøkning samt sysselsetting. Reindrift som bare kjøttproduksjon er altfor snevert og vil dermed ikke på samme måte bidra til bærekraftighet innenfor samisk reindrift. Altså en siidaandels system med kun én aktiv reiner gir ikke bærekraftig reindrift, fordi vedkommende ikke har tid og ressurser til strategiarbeid. Han/hun må kontinuerlig være på fjellet for å gjete på reinflokken.

#### 5.4.1 Bærekraftig konkurransefortrinn i en alternativ samisk reindriftsnæring

Ressurs basert teori danner en streng modell, som kan brukes til å analysere bedriftens styrker og svakheter. Modellen har et rammeverk der fokuset ligger på de ressurser som er særegne og kostbare å kopiere. Rammeverket hjelper også bedrifter i å studere hva slags muligheter og trusler de har i sine omgivelser (Barney, J.B. (2011)). Poenget med dette analyserammeverket er å hjelpe bedrifter i å skaffe konkurranse dyktige produkter, som gir bedriften bærekraftig konkurransefortrinn.

Et *Goahti*-system har også til hensikt å analysere alle ressursene sine, som finnes i familiens reindriftsnæring. Det vil si at det er alle ressursene, som man får fra reinen og naturomgivelsene. Hvilke muligheter, trusler, styrker og svakheter har *Goahti*-systemet, ved sin ressursutnyttelse? Hvordan kan *goahti*-en oppnå konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter? En alternativ samisk reindriftsnæring kan også som Penrose sier karakteriseres, som et basseng fullt av tilgjengelige ressurser (Madsen, E.L. (2006)). Det er ressurser som reindriftssamene tradisjonelt vis alltid har utnyttet i næringen sin. R2 fortalte at de hadde masse ressurser som de hentet inntekter i fra blant annet ryper, reinhår, horn, kjøtt, fisk, skinn, duodjimaterialer og ellers naturressurser (bær og planter), som var tilgjengelige i de ulike årstidene. Det som er poenget med ressurs basert teori er at bedriften skal skaffe seg fordeler ved å utnytte ressursene sine bedre enn andre (Madsen, E.L. (2006)). Dette har også *Goahti*-systemet som et hovedpoeng. Nemlig hvordan reiene i dette systemet kan utnytte ressursene sine bedre enn alle andre i bransjen. Dette kan reiene i et *Goahti*-system selv finne ut av ved hjelp av en *Birget*-modell. Dette er dermed et strategisk anlagt system, som krever stor arbeidskraft og ressursmangfold. Det er umulig å alene drive denne form for alternativ samisk reindriftsnæring. Hele familien er nødt til å bli inkludert og aktivisert.

For å skaffe seg fordeler ved ressursutnyttelsen så må en bedrift enten inneha eller omdanne ressurser, som er eller kan bli verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare og vanskelige å substituere (VRIO-egenskaper). En alternativ samisk reindriftsnæring har et stort potensial å gjøre det. Ved å knytte *Goahti*-ens kjernekompetanse inntil alle verdiaktivitetene i *Birget*-modellen, så kan kvaliteten på produktene bli styrket. Utfordringen som ligger i dette er å få kundene til å forstå hva slags verdi som ligger i produktene. Produkter som blir styrket med kvalitet oppnår en særegenhet, som er vanskelig for konkurrentene å kopiere (Madsen, E.L. (2006)). For å klare å levere produkter som lever opp til kundeverdiene, så må produktene inneholde de fire kategoriene i verditilbudet. *Goahti*-systemet må skape de riktige *produktene* med det designet og egenskapen som kundeforventningene krever. Produktene må ha riktig *pris*, i henhold til

kundens betalingsvillighet og i tillegg må de ha riktig *image* (synlighet). *Service* er den fjerde kategorien i verditilbudet, som også må være på plass. Et *Goahti*-system må derfor klare å yte best mulig service ovenfor kundene sine, for å klare å skape merkeverdi og opprettholde den på sine produkter (Hoff, K.G. (2009)). R1 fortalte at dialog og samarbeid var viktig innenfor den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Dette poenget gjelder også innenfor markedsføringen. Det er viktig at *Goahti*-systemet har god dialog og kommunikasjon også med kundene sine, for at salget skal foregå kostnadsbesparende og effektivt. Det oppnår man med å ha fornøyde kunder, som ønsker å handle produkter om og om igjen.

Et bærekraftig konkurransefortrinn i et *Goahti*-system kan være hvis en *Goahti* klarer å skape VRIO-egenskaper på produktene sine. En ressurs er bare *verdiful* hvis den bidrar til at *Goahti* klarer å utnytte mulighetene og nøytralisere truslene sine. For å oppnå ressurser som er *sjeldne*, så må de være unike og kostbare å skaffe til veie (Madsen, E.L. (2006)). Ressursene til *Goahti*-systemet er unike, fordi de bare kan anskaffes sesongmessig. Det betyr at ressursene ikke er tilgjengelige hele tiden, men følger års syklusen til reindriftsnæringen. For eksempel reinkjøtt som er relativt tilgjengelig i dagens moderne reindrift, så vil reinkjøttet til *Goahti*-systemet være sjeldent fordi produktene er tilknyttet samisk tradisjonellkunnskap. Det vil si at reinkjøttet oppstykket og tilbys ferskt til markedet på den samiske tradisjonelle måten. Det gjør at produktene blir mer genuint og autentisk, som er et *image* kundene foretrekker. Poenget er at *Goahti* bruker sin kjernekompetanse til å skape produkter, som oppnår egenskapen *ikke-imiterbar*. *Ikke-imiterbar* betyr at *Goahti*-systemet har ressurser som er vanskelig å kopiere, og dette kan oppnås når kjernekompetansen blir knyttet inn til produktene. Det kan være at produktene blir tilknyttet med en unik historie, for eksempel hvordan ressursen og det ferdige produktet er blitt brukt tradisjonelt vis. Det finnes flere forskjellige unike ressurser i samisk reindriftsnæring, reinmelk, reinhår, blod, gevir også videre. R2 forklarte at tynnhårete skankeskinn for syng av pynteskaller får man kun i august måneden. Dette er sjeldne ressurser med begrenset tilgang, som gjør at de er kostbare å skaffe til veie. Hvis en ressurs i tillegg er vanskelig å *substituere*, så kan man endelig si at man har klart å oppnå en kilde for bærekraftig konkurranse fortrinn (Madsen, E.L. (2006)). Alle disse VRIO-egenskapene må sees i sammenheng med hverandre.

Et *Goahti*-system kan oppnå høy grad av kausal tvetydighet ved å bruke kjernekompetanse, som et strategiskverktøy til å få opp kvaliteten på produktene sine. Det betyr at et *Goahti*-system som innehar mye tradisjonellkunnskap ekspertise kan oppnå konkurranse fortrinn. Dette fordi tradisjonellkunnskap innehar høy grad av taushet, kompleksitet og spesifikkhet. Taushet

innenfor tradisjonellkunnskap betyr underforstått, og ikke-kodifiserte ferdigheter ved at man lærer underveis i selve arbeidsutførelsen. Kompleksitet i tradisjonellkunnskap handler derimot at den inneholder masse gjensidig avhengige ferdigheter og verdier. Tradisjonellkunnskap kan også oppnå spesifikkhet ved å yte service til kundene sine. Ellers også gjennom transaksjonsspesifikke ferdigheter og verdier (Reed, R., m.fl. (1990)). Tradisjonellkunnskap kan anses å være en kompetanse, som har høy grad av tvetydighet. Med dette kan et *Goahti*-system oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnet kan være at *Goahti*-systemet oppnår *barrierer for imitasjon* (Reed, R., m.fl. (1990)).

## 6. Avslutning

### 6.1 Oppsummering av resultatene

Analysen av oppgavens empiriske informasjon viser at samisk tradisjonellkunnskap om reindrift er kompleks og innholdsrik. Denne kunnskapen kan dermed brukes for å utvikle en reindriftsstrategi til en alternativ samisk reindriftnæring. Den alternative reindriftsstrategien bruker kunnskapsledelsen til å skape et kunnskapsmiljø. Kunnskapsverdikjede modell brukes til å vise oversikten over den helhetlige samiske reindriftnæringen, og ressursbasert teori brukes til å vise hvordan et bærekraftig konkurransefortrinn kan oppnås. I tillegg vil modellen til Eira (2016) vise hvordan en samisk reindriftnæring er bærekraftig. Den alternative reindriftsstrategien bruker derfor denne modellen til å forklare hvordan en bærekraftig samisk reindriftnæring kan oppnås.

#### 6.1.1 Hvordan skape kunnskapsmiljø for reindriftsstrategi

For å skape kunnskapsarbeidere innenfor en alternativ samisk reindriftnæring, så må det utvikles et kunnskapsmiljø. Til dette passer det å bruke et *Goahti*-system. I dette *Goahti*-systemet kan kunnskapsledelses prosesser igangsettes, for å kunne frigjøre samisk tradisjonellkunnskap. Kunnskapsledelsesprosessen skjer gjennom 5 aktiviteter der tradisjonell kunnskap først blir *innhentet*, og deretter bidrar til *innovasjon* hvor tradisjonellkunnskapen blir omformet innenfor 4 moduser (sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering). Her blir den nye kunnskapen til *Goahti*-systemet skapt og utviklet. Videre skal tradisjonellkunnskapen bli *beskyttet*, *integret* og *spres* innenfor *Goahti*-en. Kunnskapsarbeiderne i dette *Goahti*-systemet er reindriftsfamilier, som utvikler sin kjernekompetanse ved hjelp av kunnskapsledelsesprosessene. Kjernekompetansen blir videre

tilknyttet alle verdiaktivitetene i familiens verdikjede (*Birget- modell*). Når kjernekompetanse blir knyttet inntil alle *Birget* aktivitetene, så dannes det en kunnskapsverdikjedemodell (KVK). I *Goahti*'ens KVK- modell kan tradisjonell reindriftskunnskap inkorporeres. Denne kunnskapen kan da bli lagret inntil *Goahti*'ens egen database, som danner en kjernekompetansebase. Alle *Goahti*'ens familiemedlemmer skal kunne bruke kjernekompetansebasen til læring og utvikling. Dette vil føre til innovasjon og utvikling i den samiske reindriftsnæringen. Kunnskapsledelsen bidrar med dette *Goahti*'en med en kjernekompetansebase, som vil blant annet styrke kvaliteten på produktene.

På denne måten kan samisk tradisjonellkunnskap frigjøres, og brukes til å utvikle en strategi til en alternativ samisk reindriftsnæring.

### 6.1.2 Kunnskapsverdikjedemodellen

En verdikjedemodell i en alternativ samisk reindriftsnæring kan anvende reindriftssamiske fagbegreper som *Goahti*, *birgenláhki*, *boazojahki* og *birgejummi*. Et familiebasert *Goahti*-system kan være en *infrastruktur* til en alternativ samisk reindriftsnæring. Relasjonsledelse vil her være sentralt der alle reieiere med egne organisasjonsnumre selv er ledere og har ansvar over egen reindriftsutøvelse. Reindriftsutøvelsen foregår mest effektivt og kostnadsbesparende dersom reieierne seg imellom samarbeider, og har gode relasjoner innad i familien, siidaen, distriktet og nabosiidaer. *Birgenláhki* er *ressursgrunnlaget* til en samisk reindriftsnæring der *báikedoallu* og *siidadoallu* er grunnpilarer i infrastrukturen. *Boazojahki* styrer alle verdiaktivitetene innenfor hele familiens verdikjede (*Birget- modell*). *Báikedoallu* og *siidadoallu* hører til *inngåendelogistikk* delen i *Birget- modellen*. Det er reinflokken som sammen med naturomgivelsene bestemmer når de ulike ressursleveransene skal foregå. Ressursleveransen kan planlegges ved hjelp av *Boazojahki* kalenderen. Her kan man se hva slags ressurser som er tilgjengelige. Når produksjonene går i gang, så kan man på samisk si at man begynner å *háhkát birgejumi*. Det betyr at man starter å omforme alle sine tilgjengelige ressurser om til produkter for salg og produkter som trengs i familiens *siidadoallu* og *báikedoallu*. Produksjonen skjer innenfor 5 mulighetsområder; *-tjenester*, *-klær/utstyr*, *-skyss*, *-mat/kjøtt* og *-duodjiprodukter/materialer*. Fortjenestemarginen eller *Birgejummi* i *Birget- modellen* kan gi svar, og måle om hvor godt *Goahti*'en har klart seg ved årets slutt. *Birgejummi* inneholder både kostnadsbesparelser, omsetning og også eventuell profitt. Hvis det er overskudd så har *birgejummi* vært god, og hvis det er underskudd så har *birgejummi* ikke vært så god. Når man enda knytter reindriftskompetansen (kjernekompetanse) inn til *Birget-*

modellen så får man en kunnskapsverdikjede modell, som er tilpasset den tradisjonelle samiske reindriftnæringen.

På denne måten kan reindriftssamiske fagbegreper som *goahti*, *birgenláhki*, *boazojahki* og *birgejupmi* anvendes i en kunnskapsverdikjede modell.

### 6.1.3 Hvorfor er denne modellen mer bærekraftig enn dagens reindriftsstrategi?

En bærekraftig samisk reindriftnæring kan oppnås ved å utvikle en reindriftsstrategi, som inneholder elementene fra *bærekraftig reindriftsmodellen* til Eira (2016). Reindriftsstrategien bør inneholde alle grunnlagene som finnes i denne modellen for å kunne bli bærekraftig. Alle modellens grunnlager er faktorer, som inngår den familie baserte *Goahti*-systemet. Grunnlagene i modellen må sees i sammenheng med hverandre før reindriftnæringen kan bli bærekraftig. I denne bærekraftsmodellen er blant annet ressurs- og menneskegrunnlag særlig viktige, for at den samiske reindriftnæring skal bli bærekraftig. En samisk reindriftnæring er en allsidig utnyttelse av reinen og dens naturomgivelser. Denne næringen produserer ikke bare kjøtt men har et mangfold av andre ressurser, som kan omgjøres til produkter for salg og til egen næringsutøvelse. Produkter som vil generere til inntekter og kostnadsbesparelser vil resultere i økt *Birgejupmi*. Reindriftssamer skal selv kunne råde over hele verdikjeden istedenfor å kun være leverandører til store slakterier, som det er tilfellet med dagens reindrift. Denne alternative reindriftsstrategien krever mange mennesker fordi arbeidsintensiteten vil øke med flere inntjeningsmuligheter. Reindriftnæringen har en mulighet å aktivisere alle reineiere, som i dagens reindrift kalles for *siidaandels* medlemmer. Alle reineiere med samisk tradisjonell kunnskap (*árbevirolašmáhttu*) kan aktiviseres gjennom et eget enkeltmannsforetak innenfor et familiebasert *Goahti*-system.

Et *Goahti*-system kan også oppnå bærekraftig konkurransefortrinn, ved strategi innenfor bedriftsøkonomien. Det gjelder å skape kvalitetsprodukter, som kan innovere på markedet. Noen av produktene som *Goahti* en produserer må oppnå alle VRIO-egenskapene. De må være *verdifulle*, *sjeldne*, *ikke-imiterbare* og i tillegg være vanskelige å *substituere*. Dette kan gjøres ved å bruke *Goahti* ens reindriftsamiske kompetanse, som et strategisk verktøy til å oppnå høy grad av kausal tvetydighet. Reed (1990) skriver at en kompetanse som oppnår høy grad av kausal tvetydighet kan danne *barrierer for imitasjon*, og med dette resultere i bærekraftig konkurransefortrinn. Dette konkurranse fortrinnet kan også reindriftsamisk kompetanse oppnå, fordi den innehar kriteriene *høy grad av*; -taushet, -kompleksitet og -spesifikkhet. Disse kriteriene kreves for å kunne oppnå høy grad av kausal tvetydighet. Med andre ord må



*Goahti*-en få opp produktkvaliteten ved hjelp av *Goahti*-ens egen kjernekompetanse (reindriftssamisk kompetanse). *Goahti*-ens kjernekompetanse kan brukes til å skape produkter, som er unike og som vil imøtekomme kundeforventningene og -behovene. Produkter som oppnår alle VRIO-egenskapene vil bidra til økt bærekraftig konkurransefortrinn. Dette vil resultere i at *Goahti*-en oppnår økt *birgejummi*.

En alternativ reindriftstrategi med et *Goahti*-system har både større arbeidskraft og ressursmangfold, som gjør at næringen oppnår både mer kompetanse og flere inntektsmuligheter. Dette bidrar til at reindriftsnæringen har bedre mulighet å satse og jobbe med strategitviking i å kunne oppnå konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnene vil resultere i økt *Birgejummi* og vil med dette bidra til en bærekraftig samisk reindriftsnæring.

## 6.2 Refleksjon rundt forskningsprosessen

Undersøkelsen min er av kvalitativ forsknings art der konteksten er samisk tradisjonell reindriftskunnskap innenfor Vest-Finnmark reinbeiteområde. Den tradisjonelle samiske kunnskapen er i dette området blitt overført fra generasjoner til generasjoner over lengre tid. Til dette området tilhører også jeg, og er dermed godt kjent med både reindriftsnæringen og menneskene her. Når det gjelder *pålitelighet* innenfor kvalitativ forskning så vil diskusjonen om egen rolle komme fram. At jeg som forsker selv også er reindriftssame ga meg både fordeler og ulemper. Under intervjuene opplevde jeg at kontakten med respondentene mine var bra, fordi jeg selv også var reindriftssame. Samtalene om reindriften kom derfor veldig naturlig fram, fordi de visste hvem jeg var og hva jeg gjorde. Derfor var tilliten til å gi meg informasjon også til stede. Reindriftsbakgrunnen min har gitt meg kompetansevaliditet til å samle inn informasjon fra denne konteksten. Dette styrker påliteligheten ved at jeg selv kan reindriftsfagspråket, og i tillegg kan tolke denne informasjonen inntil økonomifaget. Dette ser jeg heller som en ressurs enn støy. Det som jeg opplevde som støy var at det ofte ble sagt «*det trenger jeg ikke å fortelle deg, dette kan du*». Akkurat den informasjonen, som de da holdt tilbake hadde kanskje hatt relevans. Heldigvis var ikke jeg i denne undersøkelsen ute etter reindriftsfaglig fordypende informasjon, men mer om den generelle driften. Den generelle informasjonen var lettere å få tak i, som jeg følte at alle de 4 respondentene klarte til sammen å fylle opp.

*Gyldighet* innenfor kvalitativforskning inneholder opplysninger om de metodene, som jeg har brukt. Jeg gjennomførte 4 intervjuer ved å intervju respondentene hver for seg i hjemmene deres. Det som jeg opplevde som positivt ved å intervju reindriftssamer var at de ikke var opphengt i dato og klokkeslett. Da jeg ringte dem så var det slik at jeg allerede fikk komme

enten med engang eller neste dag. Jeg kunne ikke planlegge intervjuene i én uke på forveien, fordi de ikke visste om de var hjemme da. Til intervjuene brukte jeg semistrukturert intervju guide for å sikre at alle temaområdene ble gjennomgått. Jeg hadde på forhånd skrevet ned alle spørsmålene mine. På denne måten sikret jeg at skjevheter som subjektivitet ble hensyntatt, og alle respondentene fikk samme spørsmål. Alle respondenterne mine ga lov til å ta opptak av intervjuene. Dette gjorde at jeg fikk fanget opp all informasjonen, og kunne etterpå transkribere alle opptakene. Nærheten til respondentene mine gjorde at jeg fikk fanget opp de mest relevante informasjonene. Dermed kunne jeg av denne informasjonen utvikle en teoretisk fortolkning. Med den teoretiske fortolkningen kunne jeg vurdere hvor relevante og treffende informasjonen var for sentrale fagbegreper i undersøkelsen. Jeg vil alt i alt vurdere at intervjuingen var suksessfull, og at jeg fikk all informasjonen som jeg trengte og mer til.

*Overførbareheten* i denne undersøkelsen er som nevnt under 4.5.3 en strategi, som også kan brukes av andre reindriftsområder som har interesse for å utvikle reindriften, samtidig som samisk tradisjonell kunnskap blir bevart. *Birget-* modellen min innehar reindriftssamiske faglige beskrivelser, begreper og fortolkninger, som er noen lunde det samme som i andre samiske reindriftsområder. Hovedpoenget med strategien er å ta i bruk samisk tradisjonell kunnskap og knytte den inntil alle verdiaktivitetene i hele verdikjedemodellen. Verdikjedemodellen kan fint tilpasses andre samiske reinbeiteområder. På denne måten er modellen overførbart til andre områder enn bare forskningsfeltet.

### **6.3 Perspektivering i forhold til oppgavens tema**

Hva jeg har lært om temaet er blant annet at tradisjonell kunnskap er virkelig innholdsrik. Man kunne ha skrevet tykke bøker om de forskjellige temaene. Min masteroppgave gjennomgår bare det generelle kunnskapen om den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen. Det finnes et svært begrepsmangfold innenfor dette fagfeltet. Jeg har oppdaget at mye av teoriene som finnes innenfor økonomien støtter den samiske tradisjonelle tankegangen. Spesielt dette med moderne ledelsesteorier der relasjoner, dialog og samarbeid er viktige. Dette har også reindriftssamene alltid ment at det er viktig ved næringsutøvelsen. Kvalitet på produkter er også noe som reindriftssamene anser som viktig. Dette får støtte ifra blant annet ressursbasert teori. I denne konteksten finnes det mye verdifull kunnskap å hente.

### **6.4 Perspektivering i forhold til praksis**

Denne reindriftsstrategien som jeg nå har utviklet kan løse de ulike utfordringene, som jeg framla under Kapittel 2. Når man tar i bruk samisk tradisjonell kunnskap så trenger man for

eksempel ikke reintall til å vurdere om reinflokken er i godt hold. Dette kan reinsamene vurdere ved å se på reinsdyrene. Beitetrykk også videre kan løses ved at reindriftssamene innehar blant annet kunnskapen om å *lágidit* reinflokken riktig. Da kan reinflokken være mer spredt over større områder og beite optimalt i sine beiteområder. Vekten på dyrene må også sees i sammenheng om hvordan reinflokken har blitt drevet av reinsamene. En reindriftssame som innehar samisk tradisjonellkunnskap (*árbevirolaš máhttu*) vet at hvis man jager reinen hardt, så vil reinen fortære på fettreservene sine og bli slankere. Reinsdyrene skal selv kunne få lov til å gå i sitt eget tempo, og den skal ikke jages på. Videre gir den alternative reindriftsstrategien alle familiemedlemmer en mulighet å bli aktiviserte innenfor familiens eget *Goahti*-system. På denne måten blir arbeidskraften større, og alle arbeidsoppgavene kan dermed gjennomføres mer effektivt og kostnadsbesparende. Med større arbeidskraft klarer man å utnytte og innhente inntekter fra et større ressursmangfold enn bare reinkjøttet. Dette vil totalt sett bidra til at *birgejummi* blir større og resultere i at bærekraftigheten øker i denne næringen.

## 6.5 Perspektivering i forhold til videre forskning

Teorien som jeg har bygget skal kunne brukes til å utvikle strategi i den samiske reindriftsnæringen. Selv om den kan ha mange svakheter og trenger å utvikles videre, så er det første gang noen har utviklet kunnskap innenfor strategi i tradisjonelle samiske bedrifter. I tillegg til at strategi teorien i kombinasjon med samisk tradisjonellkunnskap trenger å utvikles videre, så er det også andre områder innenfor moderne ledelsesteorier, som også kunne utvikles med utgangspunkt i samisk tradisjonellkunnskap. Innenfor relasjonsledelse kunne det ha kommet fram om foreksempel at samisk tradisjonell håndhilsning (*buorásdahttin*) med kollegaer innad i siidaen, distriktet og nabosiidaer var med på å bevare og dyrke gode relasjoner internt i reindriftsnæringen. Relasjonsmarkedsføring hadde også vært et interessant tema å se opp mot det tradisjonelle samiske *verddevuohta* (vennskapeligforhold). Videre kunne man ha gjennomført markedsundersøkelser for å se på kundeinteressen rundt tradisjonelle samiske produkter som finnes i reindriftsnæring. Det hadde også vært interessant å undersøke mer fordypende om selve *Goahti* organiseringen, alle *Goahti`ens* verdiaktivitetene, beregne verdien pr. rein ved allsidig utnyttelse, de ulike produksjonslinjene og merkevare bygging også videre. Dette fagområdet er veldig bredt og inneholder mye, som kan undersøkes.

## Litteratur referanser

- Almgren, B. , Noll,J.Å. (1986). *Kvalitet – hva vet man egentlig?*.I.B.T. Karlöf,B /Ramstad,A.(Red.), *Kvalitet -en strategisk faktor for fremgang*.Oslo: J.W.Cappelens Forlag AS.
- Almås,R. (2009). *Binæringer*. STORE NORSKE LEKSIKON. Artikkel hentet fra papirleksikonet store norske leksikon. Bratberg,E. (fag kons.). Hentet 17.05.2018 fra <https://snl.no/binæringer>
- Barney, J.B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Fourth edition. Pearson Education.
- Buljo,K.M.E.(2001). *3 Særuttalelse fra Karen Marie Eira Buljo om reindriftas muligheter, og forslaget om siidaandel og sideordnet rekrutteringsandel*. NOU (2001:35): Forslag til endringer i reindrifftsloven. OSLO. Hentet 13.12.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2001-35/id2400481/sec17>
- Buljo,K.M.E. (2016). *BOAZOJAHKI*. Reinens årskalender. DAVVI GIRJI.
- Bush,T. (2016). *Akademisk skriving.For bachelor- og masterstudenter*.3.opplag. Fagbokforlaget
- Bårdsen, B.-J., Berglann, H., Stien, A. & Tveraa, T. (2014). *Effekten av høsting på produksjon og lønnsomhet i reindriften – NINA Rapport 999*.
- Degteva, A., Oskal,A., Mathiesen, S.D., Burgess,P., Aslaksen, I., Johnsen, K.I., m.fl. (2017). Indigenous peoples`perspectives. I *Adaption Actions for a Changing Arctic: Perspectives from the Barents Area*. (s. 167-194). Oslo: AMAP (Arctic Monitoring and Assessment Programme), 2017.
- Eira, I.M.G., Oskal, A., Hanssen-Bauer, I., Mathiesen, S.D. (2018). *Snow cover and the loss of traditional indigenous knowledge*. Artikkel. NATURE CLIMATE CHANGE. VOL 8. NOVEMBER 2018. 924-936. Hentet 15.11.2018 fra [https://www.nature.com/articles/s41558-018-0319-2.epdf?author\\_access\\_token=gZZfWouaOKTNCyAhqQg-69RgN0jAjWel9jnR3ZoTv0NLNhCpcK3gTcR7LI7HSxRcWaHM4UGafLSZgliGKyESfdk-yscSH07P4yu7bXruBLoYgVo0yO5KWqxevwN55pgnAlF\\_6GhkxzTSPmeHegnaw%3D%3D&fbclid=IwAR0UGkypi203CnlUdhdI54bhQY99obfZUW1EYQ1c2\\_EqF5uYpkJwH4LGFMc](https://www.nature.com/articles/s41558-018-0319-2.epdf?author_access_token=gZZfWouaOKTNCyAhqQg-69RgN0jAjWel9jnR3ZoTv0NLNhCpcK3gTcR7LI7HSxRcWaHM4UGafLSZgliGKyESfdk-yscSH07P4yu7bXruBLoYgVo0yO5KWqxevwN55pgnAlF_6GhkxzTSPmeHegnaw%3D%3D&fbclid=IwAR0UGkypi203CnlUdhdI54bhQY99obfZUW1EYQ1c2_EqF5uYpkJwH4LGFMc)
- Eira, I.M.G., Sara,M.N., Svarstad,H., Mathiesen,S.D. (2016). *Å se en stat eller som en samisk reineier: To forståelser av bærekraftig reindrift*. I.B.T. Benjaminsen,T.A, Eira,I.M.G.; Sara,M.N. (Red.), *Samisk reindrift- NORSKE MYTER*. Bergen:Fagbokforlaget.

- Erikson, M.G. (2010). *RIKTIG KILDEBRUK kunsten å referere og sitere*. GYLDENDAL AKADEMISK. OSLO.
- Fløistad, G. (2002). *KUNSTEN Å OMGÅS HVERANDRE EN BOK OM LEDELSE, BEDRIFTSKULTUR OG ETIKK*. 2.utgave, 4. opplag. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.
- Gotvassli, K.Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner*. Tapir akademisk forlag. Trondheim.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Holand, Ø. (2007). *Flokkstruktur og slaktestrategi i reindrifta- et historisk perspektiv*. Rangifer Report No.12 (2007): 21-33. Hentet 16.05.2018 fra [septentrio.uit.no/index.php/rangifer/article/download/267/251](http://septentrio.uit.no/index.php/rangifer/article/download/267/251)
- Hoff, K.G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget
- Innst.377 S (2016-2017). Innstilling fra næringskomiteen om Reindrift -Lang tradisjon -unike muligheter. Meld.St.32 (2016-2017). Hentet 16.05.2018 fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2016-2017/inns-201617-377s/?all=true>
- International Centre for Reindeer husbandry (ICR). (2006). *Ethical guidelines for handling traditional knowledge at the International Centre for Reindeer husbandry*. ICR, Kautokeino, Norway. Hentet 20.05.2018 fra <https://www.scribd.com/document/238393409/ICR-Ethical-Guidelines>
- International Centre for Reindeer husbandry (ICR). (2008). *TRADISJONELL KUNNSKAP OG OPPLÆRING I REINDRIFTEN*. Folder om tradisjonell kunnskap. Birgen-prosjekt. Prosjekt leder: Karen Inga Kemi. Hentet 08.09.2018 fra <https://icr.arcticportal.org/birgen-test>
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2.utgave. HøyskoleForlaget AS- Norwegian Academic Press .
- Jakobsen, C.F. (2008). *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Artikkel. MAGMA. Hentet 08.03.18 fra <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Jasimuddin, S.M., Klein, J.H., Connell, C. (2005). *The paradox of using tacit and explicit knowledge Strategies to face dilemmas*. Management Decision, Vol.43 Issue: 1, pp.102-112, Hentet 28.11.2018 fra <https://doi.org/10.1108/00251740510572515>
- Johnson, N., Behe, C., Danielsen, F., Krummel, E.M., Nickels, S., Pulsifer, P.L. (2016). *Community-Based Monitoring and Indigenous Knowledge in a Changing Arctic: A Review for the Sustaining Arctic Observing Networks*. Artikkel. Iccalaska.org.

- Joks,S.(2015). *Laksen trenger ro*. Doktor grads avhandling. UiT
- Johannesen,A.Cristoffersen,L.Tufte,P.A. (2011). *FORSKNINGSMETODE FOR ØKONOMISK-ADMINISTRATIVE FAG*. 3.Utgave. abstrakt forlag.
- Kalstad, J.K.H. (1999). *Reindriftspolitik og samisk kultur -en uløselig konflikt?En studie av reindriftstilpasninger og moderne reindriftspolitik*. Dieđut nr 2/99. Sámi instituhtta.
- Kirkhaug,R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.
- Krogh, G.V., Ichijo, K., Nonaka,I. (2014). *Slik skapes kunnskap*. 6.opplag. Cappelen Damm Akademisk.
- Kuokkanen, R. (2009). *BOARIS DEGO EANA Eamiálbmogiid diehtu, filosofijat ja dutkan*. Čálliid Lágádus – SÁMIacademica. Karasjok, Norway.
- Larkin,M., Eatough,V., Osborn,M. (2011). *Interpretative phenomenological analysis and embodied, active, situated cognition*. Journal. University of Birmingham, school of Psychology, Edgbaston Park Road. Bermingham, B15 2TT,UK. Hentet 15.10.2018 fra <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0959354310377544>
- Lee,C.C., Yang, J. (2000). *Knowledge value chain*. Journal of Management Development. The Chinese University of Hong Kong. Hong Kong. Hentet dato 06.02.2018 fra <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Lenvik,D. (1990). *Flokkstrukturering- tiltak for lønnsom og ressurstilpasset reindrift*. Rangifer, No.4. Hentet 20.05.2018 fra <http://septentrio.uit.no/index.php/rangifer/article/view/908/869>
- Madsen, E.L. (2006). *Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling*. Artikkel. Idunn.no. Hentet 08.03.18 fra [https://www.idunn.no/beta/2006/01/research\\_note\\_ressursbasert\\_teori\\_innovasjon\\_og\\_bedriftsutvikling](https://www.idunn.no/beta/2006/01/research_note_ressursbasert_teori_innovasjon_og_bedriftsutvikling)
- Magga,O.M.(2006). *Diversity in Saami terminology for reindeer, snow and ice*. I.B.T.Crowley,J (Red.). *International Social Science Journal-cultural Diversity and Biodiversity*. Blackwell Publishing & UNESCO.
- Myklevold,M., Hauglund,E., Buljo,A.S., Smuk,I.A., Hætta,E.I.O., Sárá,M. (2004). *Kvinnernes situasjon i reindriften*.Rapport fra arbeidsgruppe. Hentet 15.12.2017 fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/lmd/rap/2004/0001/ddd/pdfv/231846-rapport\\_fra\\_arbeidsgruppe\\_revidert\\_22.11.2004.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/lmd/rap/2004/0001/ddd/pdfv/231846-rapport_fra_arbeidsgruppe_revidert_22.11.2004.pdf)
- Nakashima, D., Prott, L. and Bridgewater, P. (2000). *Tapping into the world's wisdom*, UNESCO Sources, 125, July-August, p. 12. Hentet 14.12.2017 fra <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001202/120200e.pdf>

- Nakashima,D., Rubis,J.T., Krupnik, I. (2018) *Indigenous Knowledge for Climate Change Assessment and Adaption*. Local & Indigenous Knowledge 2. Cambridge University Press and UNESCO: Cambridge and Paris.
- NATIONAL COMMITTEE FOR RESEARCH ETHICS IN SCIENCE AND TECHNOLOGY (NENT), (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for naturvitenskap og teknologi*. 2. utgave. Oslo,Norge.
- NATIONAL COMMITTEE FOR RESEARCH ETHICS IN SOCIAL SCIENCES AND THE HUMANITIES (NESH), (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. 4. utgave. Oslo, Norge
- Nielsen,K.(1979). *LAPPISK (SAMISK) ORDBOK. BIND II G-M*. Universitetsforlaget.
- Norad-direktoratet for utviklingssamarbeid. (2016). *FN's Bærekraftsmålene:Hovedmål og delmål*. Norad.no,Oslo. Hentet 26.05.2018 fra <https://norad.no/om-bistand/dette-er-fns-barekraftsmal/barekraftsmalene-hovedmal-og-delmal/>
- Näslund, L. (1986). *Markedsføringens kvalitet*. I.B.T. Karlöf,B /Ramstad,A.(Red.), *Kvalitet -en strategisk faktor for fremgang*. Oslo: J.W.Cappelens Forlag AS.
- Olaisen, J. ,Johannesen,J.A. (2002). *Kompetansebasert verdiskapning: strategier og lederatferd*. Artikkel. MAGMA. Hentet 13.03.2018 fra <https://www.magma.no/kompetansebasert-verdiskapning-strategier-og-lederatferd>
- Oskal, N. (2011). *Hva er urfolksfilosofi? Om ulike sammenhenger mellom kultur, filosofi og politikk*. Norsk filosofisk tidsskrift. VOL.46, NR 2, S 117-130. UNIVERSITETSFORLAGET.
- Pedersen,P.Å. (2010). *Kvalitetssikring- et ledd i verdiskapningen*.3.utgave,1.opplag. NKI Forlaget.
- Pettersen,I.,Nebell,I.,Kårstad,S.(2017). *Bærekraftig næringsøkonomi- struktur og økonomi i reindrifta*. Rapport.VOL.3. NR.115. NIBIO
- Pihl,C.H., Stranden,A.L., Røst,Ø., Lingsom,K.F., Nodeland,R., m.fl. (2012). *Småbedriftseieren*. Håndbok til gründerlivet. DINE Penger.
- Porter, M.E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.With a new introduction. New York: THE FREE PRESS.
- Porter.M.E.(1992). *Konkurransen fortrinn*. Norsk utgave oversatt av Kolstad.H. TANO A.S.

- Porter, M.E. (1999). *Konkurranses fortrinn*. Norsk utgave oversatt av Kolstad, H. 3. opplag. TANO AS.
- Prop. 138 S (2016-2017). Endringer i statsbudsjettet 2017 under Landbruks- og matdepartementet (Reindriftsavtale 2017/2018 m.m.) Hentet 16.05.2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-138-s-20162017/id2553783/>
- Reed, R. and Defillippi, R.J. (1990). *Causal ambiguity, Barriers to imitation, and Sustainable Competitive Advantage*. Academy of Management.
- Reindriftsloven (2007). LOV-2007-06-15-40. *Lov om reindrift (reindriftsloven)*. Landbruks- og matdepartementet.
- Roos, G., Krogh, V.G., Roos, J. (1997). *STRATEGI som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget
- Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J., Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi- en innføring*. 6. utgave. Fagbokforlaget.
- Rygh, O.C., Hætta, L.B., Eira, H.O., Gaup, J.D., Meløy, M., Ballari, Ø., Balto, I. (2016). *Utfordringer for selvstyre i reindriftnæringen*. Landbruksdirektoratet. (Rapport nr.7) hentet 13.12.2017 fra <https://www.landbruksdirektoratet.no/no/reindriften/for-siidaandeler/publikasjoner/rapport-utfordringer-for-selvstyre-i-reindriftneringen>
- Sara, M.N. (2001). *Boazu lea biekká buorri*. Davvi Girji.
- Sara, M.N. (2015). *Siida ja siiddastallan, Being siida- on the relationship between siida tradition and continuation of the siidasystem*. Avhandling levert for graden Philosophia Doctor. UiT. Faculty of Humanities, Social Sciences and Education.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. 4. edition. New York. Teachers College Press.
- Skogvang, S.F. (2009). *Samerett*. Kapittel 3. Hentet 16.02.2018 fra [https://snl.no/samiske\\_sedvaner](https://snl.no/samiske_sedvaner)
- Skogvang, S.F. (2017). *Sameparagrafen*. Hentet 12.10.2018 fra <https://snl.no/Sameparagrafen>
- Spurkeland, J. (2017). *RELASJONSLEDELSE*. 5. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. opplag. Gyldendal akademisk.
- Ulvevadet, B. & Klovov, K. (2004). *Family-based Reindeer Herding and Hunting Economies, and the Status and Management of Wild Reindeer/caribou Populations*. Centre for Saami Studies, University of Tromsø, 2004.



- Wadel,C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Revidert utgave. Cappelen Damm AS
- Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurranseevne*. Bergen, FAGBOKFORLAGET.
- Widding, L.Ø. (2006). *Kunnskapsledelse av entreprenørielle muligheter*. Artikkel. MAGMA -Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Wæhle, E. (2014). *assimilering*. I store norske leksikon. Hentet 25.april 2018 fra <https://snl.no/assimilering>
- Österåker, M., Magnussen, G., Rodas, P. (2016). *Selvforsynt i praksis alt du trenger å vite*. Bergen Vigmostad Bjørke,2016.

## Vedlegg 1 «prosjekt beskrivelse»

Undersøkelse om

“Tradisjonell samisk reindriftskunnskap” (oversatt fra samisk)



Bilde hentet 01.05.2018 i fra: <http://saamiblog.blogspot.no/2012/01/old-and-new-photographs-of-sami-gamle.html?m=1>

Dåpsbarnet 1922 “Jussen Ánte” (anders johansen Eira). Foreldrene “Unit máret” Marit Andersdr.Turi og “Jusse Johan” Johan Johansen Eira. Guforeldre; Bánne Máret (Marit Mikkelsdr.Hætta), Unnin Máhte Inga (Inga Mathisdr.Hætta), Ádjá Joavvna (John Mikkelsen Gaup) og Šelgon Joret (Jørgen Johansen Gaup)

**Prosjekt beskrivelse:** Master undersøkelse innenfor økonomi og administrasjon.  
Reindrifftsstrategi og lønnsomhet.

**Masteroppgavens problemstilling:** «Hvordan kan samisk tradisjonellkunnskap om reindrift, anvendes innenfor strategifaget, presenteres i en kunnskapsverdikjede modell, og gi en bærekraftig samisk reindrifftsring?»

**Masterstudent:** Iskon Mikku Mihkkala Risten Márjá (presentasjon på samisk)/ Risten Marie M. Buljo

Overskrift: “Samisk tradisjonellkunnskap kan være nøkkelen til en bærekraftig reindrifftsring”

**Respondenter:** Jeg ønsker å spørre om den tradisjonelle samiske reindriftsnæringen. I den forbindelsen trenger jeg å finne respondenter, som har sterke og dype kunnskaper om denne næringen. Hovedtemaene som jeg ønsker å få informasjon om er; Betydningen av den tradisjonelle reindriftssamiske Goahti strukturen og samarbeidsmetoder, siidadoallu og báikedoallu, birgenláhki, birgejupmi og reinensår. I tillegg om hvordan kunnskapsoverføringer fungerte, dialog og hvordan ansvarsfordelingen foregikk innad i familien og familiens siida.

**Undersøkelsens bakgrunn:** I dagens reindrift, fokuseres det kun på kjøttproduksjon. Reineiere får kun betaling av selve reinskrotten, når de selger rein til slakteriene. De andre inntektene, som man kan få ifra reinen utenom reinkjøttet, går under binæringer. I henhold til reindriftssamisk tradisjonell kunnskap blir dette feil. Disse andre inntektene tilhører også en helhetlig reindriftsnæring og skal ikke bli skilt bort.

Derfor vil jeg utspørre respondentene mine om, hvordan reinsamene utnyttet ressursene de fikk fra reinen og naturomgivelsene og hvordan familiene innhentet birgejupmi fra reindriftsnæringen. Hva slags lønnsomhet hadde dagens reindrift hatt, hvis reinsamene selv hadde fått mulighet å utvikle reindriftsstrategien?

**Formål:** Formålet med denne informasjonen, er å kunne knytte den til økonomiske teorier og utvikle med dette en fremtidig samisk reindriftsnæring som er bærekraftig. I den alternative reindriftsnæringen, skal reinsamene selv kunne innhente inntekter ifra alle ressursene som finnes på reinen og dens naturomgivelsene. Kjøtt produksjon er bare en liten del av denne ressursutnyttelsen. På denne måten ønsker jeg å belyse om hvordan man kan få økt verdiskapning innenfor en samisk reindriftsnæring. Resultatet som jeg ønsker å oppnå, er økonomiske modeller. Modeller som skal gi et oversiktskart over hva slags ressursutnyttelse reinsamene tradisjonelt vis har hatt, som har gitt birgejupmi til reindriftssamene.

**Intervjuing:** Intervjuer skal foregå, ved at jeg spør spørsmål som jeg på forhånd har formulert og skrevet på intervjuguiden. Respondenten får på forhånd lese, slik at de kan huske bedre om tiden de har opplevd. Intervjuet varer ca en time og hvis jeg får lov så tar jeg opp intervjuet på bånd. Hvorfor jeg ønsker å ta opp intervjuet, er fordi jeg ikke er så rask å notere underveis og i tillegg ikke har så god hukommelse når jeg etterpå skal skrive om det. Hvis ikke intervjuet kan taes opp, så er det stor fare på at verdifull informasjon går tapt. Respondentenes personopplysninger blir anonymiserte og lydopptakene blir slettet etter at jeg blir ferdig med skrivingen.

**Konklusjonen:** konklusjonen i denne undersøkelsen, blir å belyse at en helhetlig familiebasert reindriftsnæring ikke bare er kjøttproduksjon, men har masse andre ressurser som man kan innhente inntekter i fra. Det vil si at alle inntekter utenom ifra reinkjøttet, bør også inngå primeæreinnteketene til reindriftsnæringen. Bidraget fra denne undersøkelsen, skal komme til nytte for reindriftssamene, og andre som jobber med reindriftssaker.

## Vedlegg 2 «Intervjuguide»

Spørsmålene er oversatt fra samisk til norsk, for å kunne settes som oppgavens vedlegg.

### **Intervju guide** “Tradisjonell samisk reindriftskunnskap”

Respondenter: Reineiere som selv har drevet med den tradisjonelle samiske reindriftsnæringen.

#### **Kjennemerker til en tradisjonell samisk reindriftsnæring**

- Hva er en tradisjonell reindriftsnæring og hvordan skal man drive den? Hvem var det som drev med denne næringen?
- Hva slags kjennemerker finnes i denne næringen?
- Driver samene i dag med denne form for næring? Hvis ikke, hvordan ser man det?
- Hvordan drev de med rein i den tiden?
- Er familie viktig i tradisjonell reindriftsnæring? Eller klarer man å utøve den alene?

#### **Birgenláhki**

- Hva forteller Birgenláhki begrepet deg? Hva er det og hva betyr det?

#### **Birgejupmi**

- Hva forteller Birgejupmi begrepet deg? Hva er det og hva betyr det?
- Er det noe forskjell mellom birgejupmi og birgenláhki? Hvis ja, hva er forskjellen?
- Kan man si at birgejupmi betyr å innhente inntekter fra birgenláhki? Hvis ikke, hvorfor? Hvordan kan man ellers kalle dette når man innhenter birgejupmi fra naturressurser?
- Kan man si at birgenláhki betyr å utnytte reinen og andre naturressurser? Hvis ikke, hvorfor? Hvordan kan man ellers kalle denne utnyttingen?
- Hva betyr begrepet Birget og begrepet ieš birgen? Når oppnår man ieš birgejupmi?
- Finnes det noe som bestemmer om hvor mye birgejupmi man klarer å oppnå hvert år i fra reindriftsnæringen?

#### **Tradisjonell reindriftskunnskap**

- Hvordan har du oppnådd all denne kunnskapen du forteller meg om?
- Hvordan har du lært dette og av hvem?
- Hvordan fungerte kunnskapsoverføringen, innenfor den tradisjonelle reindriftsnæringen og hvem hadde ansvaret om å gjennomføre opplæringen?
- Hvor gamle var barna, da de begynte å lære dem tradisjonell kunnskap og hva slags opplæringsmetoder brukte de til barn, ungdom og voksne?

- Kan denne kunnskapen som du innehar, lære innenfor skolens fire vegger? Hvis ikke, hvorfor? Hvor kan denne kunnskapen læres best?
- Hvor fort kan man lære denne kunnskapen og når kan man si at man KAN gjennomføre alle reindriftsnæringens arbeidsoppgaver?

### **Siidadoallu ja báikedoallu**

- Hvilke arbeidsoppgaver tilhører den tradisjonelle samiske reindriftsnæringen?
- Hva er siidadoallu og hvilke hoved arbeidsoppgaver finnes det når man skal holde en siida?
- I dag fordeler siidaer og distrikter gjeteruker på siidaandeler. Hvordan fordelte de gjeteransvar før i tiden?
- Hva slags betydning har en Goahti?
- Hvordan fungerte en goahti i henhold til siidaen? Kunne en goahti bli overtatt av andre mennesker, eller ble det istedenfor bare oppsatt nye goahtier?
- Hvem tilhører en goahti og når fikk man egen goahti?
- Hvordan fungerte ledelsen i en goahti, var det en som bestemte alt alene eller var det en leder som førte dialog med andre i goahtien?
- Hvordan delegerte en familie arbeidsoppgaver og ansvar i en goahti? Og hvem gjorde det?
- Hvilke oppgaver og ansvarsområder hadde moren, faren og ungene (jenter og gutter)?
- Hvis det var forskjell mellom arbeidsoppgavene til gutter og jenter, hvorfor var det slik?
- Hva er báikedoallu og tilhører dette reindriftsnæringen? Utøver du reindriftsnæring, hvis du jobber med báikedoallu arbeidsoppgaver? Hvis ja, hvordan og hvorfor?
- Hva salgs báikedoallu arbeidsoppgaver var det på den tiden?
- Báikedoallu ja siidadoallu arbeidsoppgaver skulle gjennomføres kontinuerlig, er det noe som bestemte på når tid man gjorde hva? Eller er det slik at man kan gjøre alt på engang?
- Hvis det er slik at de ikke kan utføres samtidig, hvorfor er det slik? F.eks. reinslakting, kan dette gjennomføres hver måned også i Juni? Hva ser en reinsame etter, når vedkommende bestemmer når tid reinslaktingen skal foregå?
- Hva med reingjerding? Gjeting? Lágideapmi? Innhente duodjimaterialer? Hva slags vurderinger gjør reinsamene når disse aktivitetene skal utføres?

### **Reinensårssyklus**

- Hva er reinens år og hva betyr det innenfor den tradisjonelle samiske reindriftsnæringen?
- Hvor mye bestemmer reinens år over de ulike arbeidsoppgavene innenfor den samiske tradisjonelle reindriftsnæringen?

## **Byttehandel og salg av produkter**

- Hva slags inntekter har en tradisjonell reindriftsnæring og hvordan kan man innhente inntekter utenom reinkjøttet?
- Hvordan gjennomførte reinsamene byttehandel?
- Hvordan fikk man salg på egne produkter? Hva må man kunne for å oppnå salg av produktene sine?
- Hva slags produkter byttet/solgte reinsamene og hvorfor hadde de produsert akkurat disse produktene?
- Hvordan ser en reieneier om hvilke produkter som oppnår salg og hvilke som ikke gjør det?
- Tar reinsamene imot bestillinger eller selger de bare ferdigproduserte produkter?

## **Bærekraftig reindriftsnæring**

- Hvordan tenker du at reindriftsnæringen blir mest bærekraftig?
- Hva slags flokk struktur har en bærekraftig reindriftsnæring? Hvorfor akkurat denne flokkstrukturen er bærekraftig? Hva slags rein slaktet de som nisterein eller solgte før i tiden? Slaktet de reinkalv?
- Hva slags fordeler er det med denne flokkstrukturen?
- Er dagens reindrift lønnsomt? Hvis ikke, hvorfor og hva som mangles?
- Hvordan tenker du at dagens reindriftsnæring burde være og hvem er det som da driver med rein?
- Hva tenker du om reintelling?
- Hva forteller deg en reinvekt i kilogram?
- Kan man kun ved hjelp av denne vekta, se om reinen er i god form?
- Hvordan kan en reinsame se om egen reinflokk er i optimal størrelse, til å klare å livnære seg på den?
- Har du noe mer å tilføye, når det gjelder en bærekraftig reindriftsnæring og som burde komme med i denne masteroppgaven?

Da vil jeg til slutt takke deg for at du tok deg tid til denne undersøkelsen.