

Glenn-Ivar Gaalaas

Implementering av samarbeid mellom nasjonale antidopingorganisasjoner.

- En studie i bilateralt samarbeid

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2011

For Jens og Sølvi

Sammendrag

Formålet med studien er å undersøke bilaterale antidopingavtaler som ser ut til å være en strategi World Anti Doping Agency (WADA) i økende grad benytter i arbeidet med å harmonisere det internasjonale antidopingarbeidet. I denne sammenheng har Antidoping Norge (ADN) ved flere anledninger bidratt med sin kunnskap til å utvikle andre organisasjoner og kan regnes som en attraktiv partner i ulike samarbeidskonstellasjoner. I studien blir det derfor sett nærmere på én bilateral samarbeidsavtale mellom de nasjonale antidopingbyråene, ADN og Russian Anti-Doping Agency (RUSADA). I hovedsak ses dette temaet ut ifra et norsk perspektiv, hvor oppgavens problemstilling er som følger: *”Hvorfor inngikk de nasjonale antidopingorganisasjonene i Norge og Russland i 2009 et samarbeid, og hvilke institusjonelle faktorer gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping?”*. For å besvare problemstillingen med en teoretisk forankring, er det teoretiske bidraget hentet fra institusjonell teori, der hovedtyngden er lagt på begrepene isomorfisme og institusjonelle entreprenører.

Hovedfunnene i undersøkelsen peker på at samarbeidsprosjektet er initiert som en følge av at WADA ikke kan lykkes med å harmonisere det internasjonale antidopingarbeidet på egen hånd. Det foreligger derfor en implisitt forståelse blant nasjonale antidopingorganisasjoner som anses som gode, at de må bistå i WADAs arbeid med å spre antidopingpolitikk ut i praksis. Videre viser resultatene at ADN er i besittelse av høy legitimitet i antidopingfeltet, hvilket medfører at ADN anses som en attraktiv samarbeidspartner blant andre antidopingorganisasjoner. Resultatene viser også at RUSADA kan tilegne seg legitimitet i antidopingfeltet gjennom et samarbeid med ADN, en legitimitet de trolig er avhengig av, som en følge av at de skal arrangere ett Olympisk mesterskap i 2014. Undersøkelsen viser likevel at samarbeidsavtalen ikke nødvendigvis er en direkte konsekvens av at Russland skal arrangere de Olympiske leker, fordi Russland er en viktig idrettsnasjon ville avtalen trolig blitt initiert uavhengig av mesterskapet. ADNs internasjonale engasjement ses i sammenheng med at de selv ser en nytteverdi med internasjonalt bidrag.

Forord

”The man who makes no mistakes does not usually make anything”

Edward J. Phelps

Studien inngår som en del av en mastergrad i idrettsvitenskap ved Norges idrettshøgskole, hvor fagfeltet Sport Management er fordypningsområdet. Formålet med studien er å belyse bilaterale antidopingavtaler som en strategi i harmoniseringen av det globale antidopingarbeidet. Da jeg leverte bacheloroppgaven våren 2009 var også antidoping på agendaen, den gang med opprettelsen av WADA som en uavhengig antidopingorganisasjon. Prosjektoppgaven på masternivå har gitt meg en god mulighet til fordypning innen et felt jeg finner interessant. På mange måter har prosjektet vært en lang reise, en reise gjennom høst, vinter, vår, sommer og høst igjen. Det har vært prøving og feiling, mestringsfølelse og motgang, samt glede og frustrasjon, men mest av alt har det vært en fornøyelse å jobbe med antidoping som tema.

I en samtale med en av de mest fremtredende personene de siste 30 årene i norsk antidopingpolitikk, ble jeg fortalt at antidopingarbeidet har utviklet seg til å bli særdeles komplekst. Antidopingarbeid i dag innebærer motstridende interesser, maktkamper, juss, kamp om posisjoner, korrupsjon, kamp om økonomiske midler, samarbeid, regler, sanksjoner og betydelig mer. Gjennom vår dialog ønsket denne personen å sørge for at jeg forsto sammenhengen i alt dette. Hvorvidt han lyktes med oppgaven er ikke for meg å svare på. Uansett så leverer jeg en masteroppgave jeg håper kan være av interesse for flere enn meg selv, da det er gjort lite forskning på oppgavens problemstilling.

Jeg vil med dette rette en spesiell takk til mine veiledere, Dag Vidar Hanstad og Per Øystein Hansen. Deres faglige bistand har vært til uvurderlig hjelp i prosjektet. Så skal følgende personer, i tilfeldig rekkefølge, ha en stor takk for korrekturlesing og bidrag til refleksjon rundt oppgaven: Sølvi Gaalaas, Julie Ravlo, Gunnar Homstvedt, Hanne Fjeldstad og Kjetil Hatlehol. Til slutt vil jeg takke mine fantastiske medstudenter på NIH. Dere er årsaken til at jeg vil se tilbake på studietiden med glede og stolthet.

Glenn-Ivar Gaalaas, Oslo, oktober 2011.

Abstract

The aim of this study is to outline bilateral anti-doping collaborations, that in recent years appear to be a frequent strategy of WADA in the harmonization of the international anti-doping work. In this context Anti-Doping Norway (ADN) have contributed with their knowledge to other organizations, and could be considered an attractive partner in different constellations. Since the study investigates bilateral agreements from a Norwegian perspective, this paper explores the agreement between ADN and the Russian Anti-Doping Agency (RUSADA). The main research question for this project is: “*Why did the national anti-doping organizations in Norway and Russia sign an agreement in 2009, and which institutional factors make bilateral agreements to an important tool in the fight against doping?*”. To answer this research question, the main theoretical framework is based on institutional theory, where the term institutional isomorphism and institutional entrepreneur is central.

The main result in this research points to the fact that this collaboration project is a result of WADA not succeeding in harmonizing the international anti-doping work by themselves. There is an implicit understanding among trustworthy national anti-doping organizations that they should assist WADA in their work to spread anti-doping policies. The results further show that ADN is considered a trustworthy and legitimate anti-doping organization, which makes ADN an attractive collaboration partner among other anti-doping organizations. The research shows that RUSADA, by collaborating with ADN, can gain legitimacy. This is important because they are hosting the Olympic games in 2014, though the awarding of the Games isn't necessarily the reason for the agreement - because Russia is an important sports nation, the agreement would probably be initiated anyway. One of the reasons for ADN's international strategy is a certain self-interest in such collaborations.

Innhold

Sammendrag	iv
Forord	v
Abstract	vi
Innhold	vii
Forkortelser	x
1. Innledning	1
1.1.1 Det internasjonale antidopingarbeidet	1
1.1.2 UNESCO-konvensjonen	2
1.2 Tidligere forskning	3
1.3 Formål, problemstilling og analysespørsmål	5
1.4 Oppgavens struktur	6
2. Doping i idretten – et historisk perspektiv	7
2.1 Opprettelsen av et uavhengig antidopingbyrå - WADA	9
2.1.1 Tour de France 1998	9
2.1.2 Korrupsjonsskandale.....	10
2.1.3 Verdens dopingkonferanse og etableringen av WADA.....	10
2.2 Antidopingarbeid i Norge	12
2.3 Antidopingsamarbeid	14
2.3.1 Bilateralt samarbeid	15
2.3.2 Norge og bilateralt antidopingsamarbeid.....	15
2.4 Hvordan sikre harmonisering i antidopingfeltet?	17
2.4.1 ADN.....	18
2.4.2 RUSADA	18
2.4.3 Samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA	19
2.4.4 Hvorfor ikke trilateralt eller multilateralt samarbeid?	21
3. Teoretisk rammeverk	23
3.1 Institusjonell teori - institusjonalisering av antidopingarbeidet	23
3.1.1 Antidopingfeltet som en institusjon	25
3.2 Isomorfisme	26
3.2.1 Tvangsmessig likedannelse.....	28
3.2.2 Mimetisk likedannelse	29
3.2.3 Normativ likedannelse	30
3.3 Opprettelse av nye konstellasjoner	32

3.3.1	Samarbeid og kollektive handlinger	35
3.4	Kritikk av institusjonell teori.....	35
4.	Design og Metode	37
4.1	Forskningsdesign.....	37
4.1.1	Casestudie	37
4.2	Metodevalg.....	38
4.2.1	Det kvalitative forskningsintervju.....	39
4.2.2	Utvalg og intervjuguide	40
4.3	Databehandling	40
4.3.1	Analyse av datamateriale	41
4.3.2	Koding og kategorisering.....	41
4.3.3	Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet.....	42
4.3.4	Styrker og svakheter	44
4.3.5	Min bakgrunn.....	44
4.4	Etiske aspekter	45
5.	Analyse og diskusjon	47
5.1	Initiering av bilaterale samarbeidsavtaler.....	47
5.1.1	Hvordan initierte WADA en avtale mellom ADN og RUSADA?	48
5.1.2	Hvorfor initierer WADA bilaterale avtaler?	49
5.2	En attraktiv samarbeidspartner	54
5.2.1	Hva gjør ADN til en attraktiv partner?	55
5.2.2	Betydningen av ADNs legitimitet.....	58
5.2.3	Betydningen av at Norge er en liten nasjon	60
5.3	ADNs internasjonale strategi	63
5.3.1	Hvorfor har ADN en internasjonal strategi?	63
5.3.2	Rollen som WADAs vakthund eller veileder?.....	68
5.3.3	Stifternes velvilje til internasjonalt bidrag.....	69
5.3.4	Et av idrettens store paradokser?	71
5.4	RUSADA som samarbeidspartner.....	72
5.4.1	Er det en risiko for ADN å samarbeide med RUSADA?.....	75
5.5	Institusjonalisering av bilaterale avtaler som strategi.....	80
5.5.1	NADOs rolle internasjonalt	81
5.5.2	ADNs rolle i institusjonaliseringsprosessen	82
6.	Avrunding/konklusjon	85
7.	Fremtidig forskning og avsluttende refleksjoner.....	89
	Referanser	91
	Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse	100

Vedlegg 2. Godkjenning fra NSD	102
Vedlegg 3. Intervjuguide ansatt WADA	104
Vedlegg 4. Intervjuguide tidl. ansatt Kulturdepartementet	107
Vedlegg 5. Intervjuguide ansatt ADN	109
Vedlegg 6. Intervjuguide ansatt UD.....	111

Forkortelser

ADAMS	Anti-Doping Administration & Management System
ADN	Antidoping Norge
ANADO	Association of National Anti-Doping Organizations
BALCO	Bay Area Laboratory Co-Operative
CoE	Council of Europe
CHINADA	China Anti-Doping Agency
COC	Chinese Olympic Committee
COCADC	Chinese Olympic Committee Anti-Doping Commission
CONSUDE	South American Sport Council
EU	European Union
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIS	International Ski Federation
IAAF	International Association of Athletics Federation
IADA	International Anti-Doping Arrangement
IF	International Federation
IOC	International Olympic Committee
IPC	International Paralympic Committee
KD	Det kongelig Kulturdepartement
KKD	Det kongelig Kultur og Kirke- departement
MoU	Memorandum of Understanding
NADO	National Anti-Doping Agency
NIF	Norges Idrettsforbund og Olypiske og Paralympiske Komité
NOC	National Olympic Committee
OLT	Olympiatoppen
RADO	Regional Anti-Doping Agency
RUSADA	Russian Anti-Doping Agency
UCI	Union Cycliste Internationale
U D	Det kongelig Utenriksdepartement
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WADA	World Anti-Doping Agency
WADC	World Anti-Doping Code
WADP	World Anti-Doping Programme

1. Innledning

Siden 1990-tallet har den internasjonale kampen mot doping i idretten gjennomgått omfattende forandringer. Frem til da hadde kun noen få aktører vært involvert i arbeidet: Den Internasjonale Olympiske Komité (IOC), noen internasjonale særforbund (IF), og enkelte offentlige myndigheter. De to siste tiårene har antall organisasjoner som bidrar eller er tilknyttet det internasjonale antidopingarbeidet økt betraktelig (Hanstad, 2009). Antidopingfeltet i dag består foruten aktørene nevnt ovenfor, også av enheter som tradisjonelt sett ikke har vært linket til doping eller antidoping. Poliiti, tollvesen, legemiddelindustrien, advokater, sponsorer og media er noen av disse aktørene. I tillegg kan utøvere og deres personell ses som en del av antidopingfeltet (Hanstad, 2009). Det internasjonale antidopingarbeidet har dermed utviklet seg fra en situasjon der kun en håndfull av organisasjoner eller nasjoner tok del i arbeidet, til å bli en global affære, som til en viss grad bærer preg av samarbeid mellom idrettsbevegelsen og dens organisasjoner, og offentlige myndigheter på ulike nivåer. Resultatet av økt antall organisasjoner med interesse for antidopingarbeid har også ført til et mer komplekst antidopingfelt. Et sentralt spørsmål i lys av kompleksiteten i antidopingfeltet er hvordan en skal kunne lykkes med å harmonisere antidopingarbeidet. Harmoniseringsprosessen i det internasjonale arbeidet vil være gjenstand for utforsking i oppgaven, hvor dette gjøres gjennom beskrivelsen av en bilateral antidopingavtale mellom ADN og RUSADA.

1.1.1 Det internasjonale antidopingarbeidet

WADA ble etablert i 1999 som en internasjonal og uavhengig organisasjon, sammensatt og finansiert av idrettsbevegelsen og offentlige myndighetsorganisasjoner som jevnbyrdige parter. Primært er WADAs oppgave å *promotere, koordinere og fremme* kampen mot doping i idretten. Organisasjonens visjon er at de skal arbeide for at alle utøvere skal kunne konkurrere i en dopingfri idrett (WADA, 2011a). Kjerneelementene i WADAs arbeid er World Anti-Doping Program (WADP) og World Anti-Doping Code (WADC). Hensikten med WADP og WADC (også omtalt som Koden) er i følge WADA: (i) å beskytte utøvernes fundamentale rettigheter til å delta i en dopingfri idrett, promotere helse, rettferdighet og likhet for utøvere rundt om i hele verden, (ii) sikre harmonisering, koordinering og et viktig antidopingprogram på det internasjonale og nasjonale nivå, i forhold til at systemet skal avdekke, virke avskrekkende og forebygge

doping (WADA, 2008a). WADP inneholder ulike elementer for å sikre en optimal harmonisering av det internasjonale og nasjonale antidopingarbeidet. Nøkkelementene i programmet er nevnte WADC, International Standards, og Models of Best Practice and Guidelines. Videre i avsnittet fokuseres det på Koden (for en grundig innføring i International Standards og Models of Best Practice and Guidelines se (WADA, 2008a)). I følge Houlian (2007) kan Koden ses som det politiske *nøkkeldokument* i den globale kampen mot doping. Formålet med Koden er å fremme antidopingtiltak gjennom en universell harmonisering av grunnleggende antidopingelementer (WADA, 2008a). Den første versjonen av Koden trådte i kraft i 2004 (WADA, 2003), før den senere ble revidert og kom ut i ny versjon i 2009 (WADA, 2008a). Koden er i følge *The Olympic Charter* obligatorisk for hele den Olympiske bevegelsen, og kun idretter som implementerer Koden i sitt arbeid kan inkluderes i det Olympiske programmet (Hanstad, Skille & Loland, 2010). Den 2. juni 2011 hadde 656 organisasjoner signert Koden, inkludert samtlige Internasjonale Olympiske Særforbund, og Nasjonale Olympiske Komiteer (NOC) (WADA, 2011b). Implementeringen av WADC har vært et viktig bidrag i prosessen med harmonisering av det internasjonale antidopingarbeidet. Likevel viser undersøkelsen til Hanstad et al., (2010) at WADC i seg selv ikke er noen garanti for harmonisering. Altså kreves det i visse tilfeller en ekstra oppfølging for at de nasjonale antidopingbyråene skal samsvare med WADC. En slik ekstra oppfølging kan i noen tilfeller være en bilateral samarbeidsavtale mellom nasjonale antidopingorganisasjoner.

1.1.2 UNESCO-konvensjonen

Da en rekke offentlige myndigheter signerte København Deklarasjonen i 2003 var dette en moralsk forpliktelse til å støtte bekjempelsen av doping i idretten. Imidlertid var ikke deklarasjonen et bindende dokument. Myndighetene er ikke en direkte part av Koden, da dette er et *non-governmental* dokument (Wagner & Hanstad, under trykking), og kun en internasjonal konvensjon kan skape en bindende forpliktelse (Marriot-Lloyd, 2007). For å integrere WADP i myndighetenes politikk ble dermed programmet utviklet til UNESCO-konvensjonen (UNESCO, 2005). Konvensjonen gir et legalt rammeverk for myndighetene i deres kamp mot doping. I følge UNESCOs egen antidopingekspert, Paul Marriot-Lloyd, er UNESCO-konvensjonen viktig fordi "*det er spesifikke områder der kun myndighetene kan bidra i kampen mot doping*" (Marriot-Lloyd, 2007, s. 1). Eller som WADAs styreformann John Fahey uttalte, "*de offentlige myndighetene har*

makten, innflytelsen og verktøyet til å takle noen av problemene som ligger utenfor idrettsbevegelsens område” (Fahey, 2009, s. 1). Den 2. juni 2011 var det totalt 158 offentlige myndigheter som hadde ratifisert konvensjonen (WADA, 2011c). På den ene siden jobber altså WADA med aktører i idrettsbevegelsen som IOC, International Paralympic Committee (IPC) og internasjonale særforbund, mens UNESCO-Konvensjonen primært er utarbeidet for offentlige myndigheter (UNESCO, 2011). I likhet med WADC kan følgene av ikke å ratifisere konvensjonen føre til at nasjoner ikke kan søke arrangementer som de Olympiske leker (WADA, 2008b). Med dette er ikke lenger myndighetenes involvering i antidopingarbeidet bare frivillig, siden konvensjonen gjør det langt vanskeligere for nasjoner å ignorere viktigheten av antidopingarbeid (Hanstad, 2009).

Selv om det kan argumenteres for at harmoniseringen av det globale antidopingarbeidet har økt betraktelig det siste tiåret, finnes det likevel beviser for at det mangler harmonisering på en rekke områder. Dette kan ses i sammenheng med varierende tilgang til ressurser, inkludert infrastruktur, personell og økonomi, men kanskje også i like stor grad gjennom politiske og sosio-kulturelle forskjeller (Hanstad et al., 2010). Det at utøvere i forskjellige nasjoner blir behandlet ulikt av deres respektive nasjonale antidopingorganisasjoner (NADOer), blant annet i forhold til sanksjoner og meldepliktssystemet (ADAMS), kan true legitimiteten og rettferdigheten til antidopingarbeidet (Hanstad et al., 2010). En mulig strategi for å sikre harmonisering i det internasjonale arbeidet, er bilaterale samarbeidsavtaler mellom de ulike antidopingorganisasjonene. Selv om slike antidopingavtaler på ingen måte er noen ny strategi, i hvert fall sett med norske øyne, er det først i den senere tid at denne strategien har kommet i vesentlig grad med på WADAs agenda. Dette kan ses i sammenheng med at antall antidopingorganisasjoner som vil være kapable til å lede bilaterale samarbeid, har økt de siste årene. For å gjennomføre slike samarbeidsavtaler er man avhengig av organisasjoner som er velfungerende, slik at de kan bistå organisasjoner som er mindre velfungerende.

1.2 Tidligere forskning

Gjennom det påfølgende delkapitlet ønskes det å gjøre rede for tidligere forskning og bidragsytere som har relevans for bilaterale antidopingavtaler.

Majoriteten av studier på det organisasjonsmessige aspektet av doping, har i hovedsak blitt fokusert på gjennom rollen til IOC som den overordnede myndigheten i idretten (Beamish & Richie, 2004; Hanstad, Smith & Waddington, 2008; Hoberman, 2001; Hunt, 2007; Wagner, 2009b), hvilket innebærer operasjonaliseringen av antidopingpolitikk. Flere av studiene viser at prosessen med å introdusere antidopingtiltak og harmonisering av antidopingprosedyrer, har en global påvirkning på idretten og dens miljø (inkludert nasjonal politikk, massemedia og folkehelse). Studiene viser samtidig at dopingproblematikken på mange måter kan være kontroversiell, noe som igjen kan føre til at antidopingfeltet, og for så vidt et bredt spekter av dopingmisbruk er et viktig og ikke minst relevant tema for forskning innen idrettssosiologi (Wagner, 2009a). Foruten Houlihan (1999) kan det frem til opprettelsen av WADA i 1999 spores få studier som tar for seg de organisatoriske aspekter ved den internasjonale dopingbeskjempelse. Mye har altså forandret seg siden etableringen av WADA og utarbeidelsen av et felles regelverk (WADC og UNESCO-konvensjonen), slik at organisasjonssosiologiske aspekter i kampen mot doping i idretten kan således hevdes å være i vekst. På en annen side har bilaterale samarbeidsavtaler som strategi for harmonisering av det globale antidopingarbeidet fått liten oppmerksomhet blant idrettssosiologer. Årsaken kan forklares på følgende måte; *'Vitenskapssystemet har som andre sosiale system en viss innebygget treghet. Forskningsinteressen og ressursene følger ikke samfunnets strømninger direkte'* (Loland, 2000, s. 8). Årsaken til manglende forskning på området kan derfor hevdes å være at bilaterale samarbeidsavtaler er en relativt ny strategi fra WADA. Oppgavens formål er derfor å fylle et *tomrom* innen forskning på antidopingpolitikk.

Den kanskje mest omfattende forskningen innen antidopingpolitikk er drevet frem av Houlihan og Hoberman, og mye av deres arbeid vil bli brukt som bakgrunnsdokumentasjon i oppgaven (Hoberman, 1992; Houlihan, 1999; Hoberman, 2001; Houlihan, 2001; Houlihan, 2002a; Houlihan, 2002b; Hoberman, 2004; Hoberman, 2005; Houlihan, 2007). En annen sentral bidragsyter i form av forskning innen antidopingpolitikk de senere årene er Hanstad (Hanstad & Loland, 2005; Hanstad & Skille, 2008; Hanstad, Smith & Waddington, 2008; Hanstad, 2009; Hanstad, Skille & Loland, 2010; Hanstad, 2011a; Hanstad, 2011b; Hanstad, 2011c; Wagner & Hanstad, under trykking; Skille, Hanstad & Tjernsbekk (under bearbeidelse)). Sentralt i studiene til Hanstad er hvordan antidopingpolitikk etter 1998 kan forstås. Hanstad er for øvrig en

av få forskere som har påbegynt forskning rettet mot bilateralt samarbeid mellom antidopingorganisasjoner. Det er derfor naturlig at Hanstads arbeid vil være sentral bakgrunnsdokumentasjon i oppgaven.

1.3 Formål, problemstilling og analysespørsmål

Formålet med studien er å belyse bilaterale antidopingavtaler som en strategi i arbeidet med å harmonisere det internasjonale antidopingarbeidet. Som tilnærming er det valgt å bruke ADNs bilaterale samarbeidsavtale med RUSADA som case. Dog begrenses prosjektet slik at temaet ses fra et norsk perspektiv, som innebærer at datagrunnlaget primært er hentet fra personer og dokumenter tilknyttet det norske antidopingarbeidet og norsk politikk. Årsaken til at bilaterale antidopingavtaler bør belyses, er at forskningen på feltet foreløpig er mangelfull. Det blir derfor tatt utgangspunkt i følgende hovedproblemstilling:

”Hvorfor inngikk de nasjonale antidopingorganisasjonene i Norge og Russland i 2009 et samarbeid, og hvilke institusjonelle faktorer gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping?”

Problemstillingen besvares med utgangspunkt i følgende analysespørsmål.

- 1. Hvordan og hvorfor initierer WADA bilaterale samarbeidsavtaler mellom nasjonale antidopingbyråer?*
- 2. Hva gjør ADN til en attraktiv partner i ulike samarbeidskonstellasjoner?¹*
- 3. Hva er den bakenforliggende årsaken til at ADN har en internasjonal strategi?*
- 4. Hvordan kan RUSADA beskrives som samarbeidspartner, og hvordan kan det prege samarbeidet med ADN?*
- 5. Kan bilaterale antidopingavtaler anses som en institusjonalisert strategi, og hvilken rolle har de nasjonale byråene internasjonalt?*

¹ Analysespørsmål 2. antyder at ADN er en attraktiv samarbeidspartner. Begrunnelsen for antakelsen er først og fremst av den årsak at samarbeidsavtalen er initiert av WADA, med et ønske om å bruke ADNs kunnskap for å utvikle RUSADAs organisasjon. Antakelsen er også basert på at ADN ved en rekke anledninger har bidratt i internasjonale konstellasjoner, hvilket gjør dem til en attraktiv partner.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av totalt syv kapitler, hvor kapittel 1. er innledning og består av en beskrivelse av antidopingfeltet. Videre i kapittel 2. følger et historisk perspektiv på doping i idretten og beskrivelse av samarbeidet mellom ADN og RUSADA. Kapittel 3. utgjør det teoretiske rammeverket som forankrer oppgaven, og kapittel 4. beskriver den metodiske tilnærmingen. I kapittel 5. presenteres resultatene fra undersøkelsen og diskuteres i lys av institusjonell teori. Her drøftes også resultatene opp mot prosjektets problemstilling og analysespørsmål. Det er også naturlig å drøfte enkelte temaer som direkte eller indirekte påvirker prosjektets hovedproblemstilling og analysespørsmål. Kapittel 6. består av oppsummering og konklusjon av prosjektets problemstilling, på bakgrunn av drøftingen i kapittel fem. Oppgavens siste kapittel ser nærmere på muligheter og behov for ytterligere forskning på feltet.

2. Doping i idretten – et historisk perspektiv

Doping i idretten er på ingen måte et nytt fenomen. Idrettsutøvere har brukt substanser for å styrke sine prestasjoner siden antikkens leker i Hellas. I følge Finley og Pleket (1976) hadde vinneren av 200 meter sprint i de Olympiske leker i år 668 f.kr brukt en spesiell diett av tørkede fiken. Verroken (2005) hevder at antikkens egyptere brukte en drikk laget av hovene til esler kokt i olje og tilsatt roseblader og nyper for å forbedre deres prestasjoner. I den romerske tiden ble det av gladiatorer brukt ulike substanser for å opprettholde energinivået etter skader. Gjennom historien finnes det en rekke eksempler på at utøvere har søkt etter et 'magisk tryllemiddel' som kunne gi dem det lille ekstra. Generelt kan man si at så lenge utfallet av idrettskonkurranser har medført status, penger eller andre lignende belønninger er det blitt gjort forsøk på å øke prestasjonene gjennom doping (Houlian, 2002a).

I følge Houlian (2002a) ble det på 1850-tallet rapportert at konkurransesvømmere i Amsterdam brukte opium-basert doping. Videre hevder Houlian (2002a) at det i 1869 var sykkeltrenere som ga heroin og kokainblandinger til sine syklister for å øke prestasjonene gjennom et 144-timers ritt. Verroken (2005) hevder at koffein, kokain, stryknin, alkohol og oksygen ble brukt enten alene eller i kombinasjon. Selv om bruk av doping medførte en klar risiko for utøverne, fortsatte bruk av doping frem mot 1900-tallet (Houlian, 2002a). Det første rapporterte dødsfallet relatert til bruk av doping finner vi i 1896 da syklisten Arthur Lindton omkom etter bruk av stryknin (Verroken, 2005). Ser vi frem mot 1940-tallet finnes det få konkrete bevis på bruk av doping. Årsaken er blant annet at det ikke fantes noen kontrollmekanismer for å avsløre de som brukte doping (Verroken, 2005). Uansett så finnes det indisier på at doping forekom i større eller mindre grad i idretten. Dr. Otto Riesser hevdet på et årlig møte i det tyske svømmeforbundet i 1933 at *'idrettskonkurranser handler ofte mer om doping enn trening'* (Hoberman, 1992, s. 131). Den store utbredelsen av dopingbruk ser vi først etter den andre verdenskrig. I følge Donohoe og Johnsen (1986) ble amfetamin brukt av soldater under andre verdenskrig for å øke deres mentale bevissthet under kamp. Amfetamin ble videre et populært stoff blant idrettsutøvere, og da spesielt i sykling og i idretter der effekten av amfetaminbruk ble ansett som avgjørende for å prestere (Verroken, 2005). Også et annet dopingpreparat ble introdusert i etterkant av andre verdenskrig og i følge Beamish og Ritchie (2006) var Sovjetunionen de første til å

bruke steroider i idrettskonkurranser. Dette skal ha skjedd i de Olympiske lekene i Helsingfors 1952. Waddington (2006) hevder at bruken av anabole steroider på begge sider av ”jernteppet” kan ses som en konsekvens av den kalde krigen mellom Sovjetunionen og USA, ettersom idretten var en del av konkurransen mellom supermaktene.

Som en følge av dødsfallet til den danske syklisten Knud Enemark Jensen under de Olympiske lekene i Roma 1960, etablerte IOC i 1961 en medisinsk kommisjon som blant annet tok ansvar for å vedta en antidopingresolusjon (Hanstad, 2009). Likevel var det lite som ble satt til verks etter denne etableringen (Houlian, 2001) og vi må helt fram til 1967 da en ny kommisjon ble opprettet, for å finne noen konkrete handlinger mot doping i regi av nettopp IOC (Hanstad, 2009). Kommisjonen var ansvarlig for dopingkontroller under de Olympiske lekene, samt å oppdatere *listen* over hvilke substanser som skulle være forbudt (Hanstad, 2009). De første dopingkontrollene utført av IOC, ble gjennomført under vinterlekene i Grenoble 1968. Dette var senere enn både det Internasjonale Fotballforbundet (FIFA) og Sykkelforbundet (UCI) som allerede hadde igangsatt tester i sine internasjonale konkurranser (Todd & Todd, 2001). Det følgende tiåret spilte IOC en ledende rolle i kampen mot doping, men som Waddington (2000) påpeker, ble arbeidet til IOC, de internasjonale særforbundene og de nasjonale Olympiske komiteene, utført med en manglende entusiasme og effektivitet. For å eksemplifisere dette kan vi se nærmere på de Olympiske lekene i Moskva 1980 hvor det ikke ble avdekket en eneste positiv dopingtest. Prøvene ble senere *re-testet* av den tyske dopingeksperten Dr. Manfred Donike, som avdekket at 20 prosent av testene slo positivt ut på testosteron (Teetzel, 2004). Hvis en tar utgangspunkt i IOCs tester fra 1968 til 1996 viser dette hvor dårlig IOCs arbeid fungerte i forhold til å avsløre de som misbrukte doping. Av 54000 tester var kun 52 positive, altså mindre enn én per tusen (Hoberman, 2004). Som et resultat av dette er IOC blitt beskyldt for å ta større hensyn til det kommersielle aspektet fremfor antidopingarbeidet. Hoberman (2002) hevder at for IOC var doping primært et problem som truet lukrative tv-avtaler verdt milliarder av dollar. I følge Houlihan (2001) resulterte slutten på den kalde krigen og kollapsen til østblokklandene at det ble mer attraktivt med politiske uttalelser angående antidoping. På samme tidspunkt tok Europarådet en mer aktiv rolle i antidopingarbeidet, noe som illustreres ved utarbeidelsen av en Antidopingkonvensjon i 1989. Skaset (2004) hevder at IOC til en viss grad fokuserte på antidopingarbeid, blant annet gjennom godkjenning

av flere antidopinglaboratorier, etablering av liste over forbudte stoffer og utvikling av testprosedyrer under de Olympiske lekene. Likevel hadde IOC fram til 1999 ikke gjort noe for å promotere antidopingarbeid gjennom de nasjonale olympiske komiteene. Skaset (2004) poengterer videre at nettopp kontakten mellom de Olympiske komiteene kunne vært en effektiv plattform for å spre antidopingkunnskapen ned til det nasjonale nivået.

2.1 Opprettelsen av et uavhengig antidopingbyrå - WADA

Den mest signifikante hendelsen innen antidopingpolitikk de senere årene har vært etableringen av WADA i 1999 (Hanstad, Smith & Waddington, 2008). Hvilke følger opprettelsen fikk for det internasjonale antidopingarbeidet kommenteres senere. Videre fokuseres det på omstendighetene som førte til nettopp etableringen av WADA. I følge Hanstad et al. (2008) kan opprettelsen av WADA ses som et direkte utfall av *World Conference on Doping in Sport*, arrangert av IOC i Lausanne i 1999. Årsaken til at konferansen ble avgjørende for opprettelsen av WADA skyldes flere *uheldige* hendelser for IOC i forkant og under selve konferansen. I følge Wagner og Hanstad (under trykking) var det først da barrieren mellom politikk og idrett ble eliminert at antidopingproblematikken ble en del av den offentlige politiske debatt. Det vil i grove trekk (for en grundig analyse, se Hanstad et al., 2008) settes fokus på tre hendelser som langt på vei førte til etableringen av WADA. Gjennom beskrivelsen av de tre hendelsene vil det forklares hvordan barrieren mellom politikk og idrett ble brutt.

2.1.1 Tour de France 1998

Hendelsen som førte til at IOC valgte å arrangere Verdens dopingkonferanse i Lausanne 2-4. februar 1999, var dopingskandalen som preget Tour de France året før. Skandalen viste at dopingmisbruk blant syklistene var organisert og ikke noe som kun gjaldt et fåtall av rytterne. Sagt på en annen måte; dopingmisbruk var institusjonalisert i strukturen rundt profesjonell sykling. Som en følge av at sykling er en Olympisk idrett ble også IOC involvert i skandalen (Hanstad et al., 2008). Presset på IOC til å respondere på hendelsen ville med stor sannsynlighet vært betraktelig mindre dersom sykkelsporten selv tok initiativ, eller viste vilje til å rydde opp. Uansett skjedde ikke dette. Derimot viste Tour de France-skandalen at ingen grupper innen profesjonell sykling var forberedt på å takle den åpenbare aksepten til bruk av prestasjonsfremmende midler (Waddington, 2000). Dopingavsløringene var kommet som en følge av arbeidet

til det franske tollvesen og politi, hvilket ikke gjorde det lettere for IOC å ignorere situasjonen som hadde oppstått (Hanstad et al., 2008). Skandalen eksemplifiserer også den økende politiske interessen for antidopingfeltet, blant annet med at franske myndigheter iverksatte politietterforskning innenfor en av de største kommersielle idrettsarrangementene (Wagner, 2009). Hanstad et al. (2008) presiserer at idretten tradisjonelt sett hadde tatt hånd om en slik etterforskning, og handlingen fra franske myndigheter kunne potensielt true autoriteten til idrettsorganisasjonene generelt, og IOCs autoritet spesielt.

2.1.2 Korrupsjonsskandale

Krisen som IOC var på full vei inn i, ble forsterket i månedene mellom Tour de France og Verdens Dopingkonferanse, da det ble kjent at flere IOC-medlemmer hadde mottatt bestikkelser i forbindelse med søknadsprosessen for vinterlekene i 2002. Resultatet ble eksklusjon av totalt seks IOC-medlemmer (Hanstad et al., 2008). Avsløringene i forbindelse med bruken av prestasjonsfremmende midler, da spesielt EPO under Tour de France 1998 og korrupsjonsskandalen, førte til en offentlig debatt med enorm oppmerksomhet. I debatten ble det stilt spørsmål vedrørende lederskapet og rollen til idrettsorganisasjoner generelt, men spesielt med tanke på IOC (Møller, 2004). I følge MacAloon (2001) ledet de to ovennevnte skandalene IOC inn i en full legitimitetskrise, som igjen representerte en betydelig trussel for IOCs status og autoritet. Likevel, situasjonen som hadde oppstått kunne ses som en gyllen mulighet for IOC til å rette opp det ødelagte rykte og gjenopprette sin autoritet innen internasjonal idrett (Hanstad et al., 2008).

2.1.3 Verdens dopingkonferanse og etableringen av WADA

Lausanne-konferansen var IOCs respons på kritikken de var utsatt for, og trolig designet for å gjenopprette IOC som den moralske høygrunn for idrett, og den ledende antidopingorganisasjonen i verden (Hanstad et al., 2008). I tillegg til at IOC ønsket å reetablere seg selv som den ledende antidopingorganisasjonen, ønsket de å begrense de offentlige myndighetenes rolle til og kun gjelde der idrettens eget regelverk ikke strakk til. Altså områder som blant annet omfatter *trafficking* av dopingpreparater (Hanstad et al., 2008). Det IOC så for seg før konferansen var *Olympic Movement Anti-Doping Agency* (Teetzel, 2004). Forslaget fra IOC innebar i grove trekk at den nye organisasjonen ble finansiert av IOC, lokalisert i IOCs hjemby, fullpakket av

representanter fra den Olympiske bevegelsen og den skulle være underlagt IOCs president. Organisasjonen skulle dermed ha betraktelig mer makt enn hva IOC tidligere hadde hatt i forhold til det internasjonale antidopingarbeidet. Av totalt 18 medlemmer i den nye antidopingorganisasjonen skulle kun tre medlemmer være representert fra offentlige myndigheter (Hanstad et al., 2008).

Slik gikk det ikke. Som beskrevet, hadde de offentlige myndighetene fattet interesse for antidopingpolitikk, noe som medførte at de ikke ville godta en ny antidopingorganisasjon der IOC satt med kontrollen alene. Det vedvarende trykket fra offentlige myndigheter under konferansen skulle derfor medføre en kraftig endring i det nye antidopingbyrået i forhold til den organisasjonen IOC hadde sett for seg før konferansen. Perioden etter Lausanne konferansen var preget av intense forhandlinger mellom IOC og interessenter fra offentlige myndigheter, blant annet den Europeiske Union (EU) og myndighetene fra USA var svært aktive i forhandlingsprosessen (Houlian, 2001). WADA ble endelig etablert 10. november 1999 og siden 2002 har organisasjonen blitt finansiert som en jevn fordeling mellom IOC og offentlige myndigheter. I tillegg til en slik finansieringsordning er det en likeverdig fordeling av de 36 representantene til organisasjonen, samt de 12 medlemmene til styret (Executive Committee) (Hanstad et al, 2008). Offentlige myndigheter er i hovedsak representert i WADA gjennom *intergovernmentale* organisasjoner som EU, Council of Europe (CoE) og South American Sports Council (CONSUDE) (Hanstad, 2009). Wagner (2009b) hevder at den umiddelbare forbedringen med å harmonisere antidopingarbeidet i forhold til testmetoder, sanksjoner og den organisatoriske koordineringen, er et klart tegn på at WADA skiller seg ut i blant tidligere antidopinginitiativer. Forbedringen kan også ses i sammenheng med det institusjonaliserte samarbeidet mellom majoriteten av internasjonale og nasjonale idrettsorganisasjoner og offentlige myndigheter. I følge Hoberman (2005) oppnådde WADA en solid troverdighet i antidopingarbeidet allerede de første årene etter etableringen, en troverdighet det trolig kan hevdes at IOC aldri oppnådde eller fortjente. Likevel, hvorvidt den likeverdige fordelingen mellom idrettsbevegelsen og offentlige myndigheter i WADA er en ideell situasjon har vært diskutert. Noe av kritikken som har vært rettet mot denne fordelingen er at organisasjonsstrukturen i WADA, betyr at myndighetenes representanter risikerer å bli *overkjørt* av den Olympiske bevegelsen. Som Skaset (2004, s. 99) presiserer, "*ministere kommer og går*", og fordi representanter fra myndighetene byttes ut vesentlig hyppigere

enn representantene fra den Olympiske bevegelsen, vil det være naivt å tro noe annet enn at dette påvirker WADA som organisasjon. Skaset (2004) argumenterer videre for at myndigheten heller burde konsentrere seg om å utvikle NADOer i så mange nasjoner som mulig, da gjennom bilaterale og multilaterale avtaler.

2.2 Antidopingarbeid i Norge

I følge Hanstad (2011a) finner vi det første tegnet til et norsk bidrag i diskusjonen rundt dopingproblemer i idretten på midten av 1950-tallet. Dette skal ha skjedd under en internasjonal konferanse om idrett og helse ved avslutningen av de Olympiske vinterlekene i Oslo i 1952. Daværende helsedirektør Karl Evang skal ha uttalt at det måtte komme en sterk og forent motaksjon mot bruk av doping i amatøridretten. Følgende er sitert av Evang i New York Times: *”Bruk av sentralstimulerende midler i ulike former dukker opp her og der i amatøridretten, og det trengs en veldig sterk og samlet motreaksjon. Hvis dette tolereres i noen form, vil det på sikt være en katastrofe for idretten”* (New York Times, 1952). Gilberg, Breivik og Loland (2006) hevder at doping som et problem i idretten første gang ble diskutert av offentlige myndigheter etter at en studie publisert av Europarådet i 1964 indikerte at doping var et økende problem. Norge reagerte raskt og fulgte opp ved å foreslå ulike tiltak overfor de andre nordiske nasjonene og UNESCO. Videre ble den første antidopingresolusjonen vedtatt av Idrettstinget i 1971 og fem år senere ble det vedtatt at man skulle sette i gang kontrolltiltak mot anabole steroider (Gilberg et al., 2006). Den første dopingkontrollen ble foretatt i 1977 (Tjørnholm, 1997) og fra 1978 var alle særforbund tilknyttet Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF) underlagt kontrollene (Gilberg et al., 2006). I følge Verroken og Mottram (2005) var Norge også den første nasjonen til å gjennomføre uanmeldte tester utenfor konkurranser. Fra 1980 var kontrollene til NIF ekspandert slik at de inkluderte alle substanser og metoder som var registrert i IOCs dopingliste. NIF ønsket videre å introdusere hyppigere tester samt strengere sanksjoner nasjonalt enn hva som var påkrevd av de internasjonale reglene fastsatt av IOC og de internasjonale særforbundene (Gilberg et al., 2006). I følge Hanstad (2011a) var det fra 1970-årene og de to neste tiårene noen sentrale aktører som førte an fra idrettens side i utviklingen av antidopingarbeidet i Norge. Noen av personene som var spesielt viktige var Svein Oseid, Thor Ole Rimejorde, Hans B. Skaset og etter hvert også Rune Andersen og Peter Hemmersbach. Det ble også satt i gang arbeid med etablering av et dopinglaboratorium så tidlig som i 1985, og i 1988 ble

Hormonlaboratoriet på Aker Universitetssykehus godkjent av IOC for analyse av dopingtester og ansett som et offisielt dopinglaboratorium (Gilberg et al., 2006).

Fra starten av 1990-tallet ser man en markant endring i myndighetenes rolle til antidopingarbeidet. Hanstad og Skille (2008) hevder at dette kan ses i direkte sammenheng med at nevnte Skaset, som på den tiden var president i Norges Olympiske Komité (NOK), gikk fra den frivillige idretten til å bli ekspedisjonssjef i Kulturdepartementet (KD). De offentlige myndighetene i Norge støttet antidopingarbeidets langsiktige og målrettede prosesser basert på at nøkkelementer som økt kontrollvirksomhet, pågående holdningskampanjer, samarbeid både nasjonalt og internasjonalt, samt forskning, ble fulgt opp (Andersen, 2005). Bare på noe få år ble myndighetenes tilskudd til antidopingarbeidet økt betraktelig, og i motsetning til de fleste andre statlige tilskudd som ble gitt som *'generelle tilskudd'* ble midlene til antidopingarbeidet *øremerket* (Hanstad & Skille, 2008). Rune Andersen har hevdet at øremerking av økonomiske midler til antidopingarbeidet var avgjørende for at Norge skulle klare å befeste landets sterke posisjon i antidopingfeltet. *"Det er tvilsomt om NIF ville ha brukt så mye midler på dette arbeidet hvis ikke Skaset hadde øremerket dem – noe idrettsledelsen hadde et noe ambivalent forhold til"* (Andersen, 2005, s. 149). Gjennom 1990-tallet var både myndighetene og NOK involvert i det internasjonale antidopingarbeidet, enkelte ganger i samarbeid og andre ganger hver for seg. På den ene siden tok myndigheten opp antidopingspørsmål med Europarådet, mens NOK tok opp antidopingsaker med andre nasjonale olympiske komiteer, internasjonale særforbund og NADOer. I tillegg samarbeidet NOK og myndighetene om etablering av bilaterale samarbeidsavtaler hvor temaet omhandlet antidoping (Hanstad & Skille, 2008). Hanstad (i prosess) mener det er nettopp samarbeidet mellom offentlige myndigheter og idrettsbevegelsen som kjennetegner det norske antidopingarbeidet. Staten og idretten går hånd i hånd når det kommer til arbeid mot doping (Hanstad, 2011a).

Det at Norge på et tidlig tidspunkt arbeidet for å bekjempe doping i idretten resulterte i at de inntok en ledende posisjon innenfor antidopingarbeidet, en posisjon det ser ut til at de har beholdt. For ikke å glorifisere hele den norske antidopinghistorien, er det nødvendig å nevne at det også finnes dopingavsløringer som har preget norsk idrett med negativt fortegn. Dette kan eksemplifiseres med at to norske profilerte utøvere avga positive dopingprøver før og under de Olympiske sommerlekene i Sydney 2000. Noe

som medførte at Norge havnet på den lite flatterende listen *'The Hall of Shame'* sidestilt blant nasjoner som Bulgaria og Romania (Hanstad & Skille, 2008). Som en følge av disse avsløringene fulgte en tilspisset debatt rundt en gråsoneproblematikk, som blant andre Skaset mente hadde oppstått i norsk idrett (Hanstad, 2011a). På tross av enkelte unntak har Norge opparbeidet seg en posisjon som gjør at nasjonen har en høy stjerne internasjonalt (Hanstad, 2011a).

2.3 Antidopingsamarbeid

Som beskrevet tidligere, var det få offentlige myndigheter på 1970- og 1980-tallet som uttrykte bekymring for bruken av prestasjonsfremmende midler i idretten, og de få som gjorde det arbeidet i hovedsak uavhengig av hverandre. Denne situasjonen endret seg utover 1990-tallet. De offentlige myndighetene i Canada, Storbritannia og Australia kom opp med et "Memorandum of Understanding" (MoU) tidlig dette tiåret, som la føringer for hvordan myndighetene kunne legge mer trykk på antidopingarbeidet. Senere sluttet både Norge, Frankrike og New Zealand seg til denne gruppen (Skaset, 2004). Selv om mye av arbeidet omhandlet rene formaliteter, var samarbeidet en nyttig start på mange områder. Da samarbeidet gikk mot slutten ble en mindre formell plattform av samarbeidsnasjoner etablert. Samarbeidskonstellasjonen fikk navnet International Anti-Doping Arrangement (IADA). På slutten av 1990-tallet var og i tillegg Nederland, Sverige, Danmark og Finland en del av denne gruppen. Frankrike trakk seg imidlertid ut av samarbeidet på et tidligere tidspunkt, hvilket gjorde at IADA besto av ni nasjoner totalt på slutten av 1990-tallet. IADA-nasjonene holdt møter to ganger i året i tillegg til at de deltok ved Europarådet og andre internasjonale konferanser hvor dopingrelaterte temaer ble diskutert. På et møte i Oslo i 1995 bestemte IADA-nasjonene at det skulle søkes akkreditering gjennom ISO-systemet (International Organization for Standardization). Dette betyr at de ønsket å oppnå et akseptabelt nivå i forhold til dopingkontroller og det operative systemet for øvrig (Skaset, 2004). Søknaden om ISO-sertifisering var et norsk initiativ og kan kanskje ses på som IADA-samarbeidets største oppnåelse (Hanstad, 2006). ISO-sertifiseringen (det vil henvises til ISO 9001 senere i oppgaven) er et sertifikat som viser at man er i besittelse av et verdensomspennende kvalitetsstyringssystem etter standarden for god kvalitetsstyring og er funnet godkjent i tråd med den. Sertifiseringen utføres av en uavhengig tredjepart og standarden blir revidert med jevne mellomrom (DNV, 2011). Ved slutten av 1990-tallet var samtlige IADA-nasjoner enten i tråd med ISO-standarden eller i prosess til å

bli kvalifisert for akkreditering. Skaset (2004) hevder at IADA-konstellasjonen raskt ble en innflytelsesrik aktør i den internasjonale kampen mot doping. Noe som ikke ses i sammenheng med at gruppen etter hvert ble en samling av et stort antall nasjoner, men som en følge av det seriøse og kompetente arbeidet til medlemsnasjonene. Ved å forme en politisk allianse viste samarbeidet andre nasjoner hvordan seriøst antidopingarbeid kunne drives. Det er derfor ingen tilfeldighet at nasjoner som har vært delaktige i IADA-samarbeidet, også er blant nasjoner som gjerne blir ansett som gode på antidoping i dag.

2.3.1 Bilateralt samarbeid

Som en følge av at oppgaven har til hensikt å beskrive bilateralt samarbeid er det naturlig med en forklaring på hva en slik avtale omhandler. Generelt kan man si at en bilateral samarbeidsavtale innebærer en formalisering av eksisterende eller planlagt samarbeid med en utenlandsk institusjon eller organisasjon. En slik avtale signaliserer gjerne at partene er en offisiell og prioritert samarbeidspartner. En inngått avtale skal sette rammer for samarbeidets art og hvilke gjensidige forpliktelser man har ovenfor hverandre, og dermed oppnå et element av forutsigbarhet og varighet. I bilaterale avtaler kan det skilles mellom to hovedtyper: (i) generelle samarbeidsavtaler og (ii) utvekslingsavtaler. Sett i lys av denne oppgaven vil det i hovedsak være snakk om den første typen. Generelle samarbeidsavtaler omtales gjerne som MoU, og som oftest er dette kortfattede rammeavtaler som utgjør et formelt rammeverk for samarbeid innen forskning eller utdanning (UiN, 2011). Mer konkret hva et bilateralt antidopingsamarbeid innebærer, vil beskrives i avsnittet som forklarer ADNs avtale med RUSADA.

2.3.2 Norge og bilateralt antidopingsamarbeid

Gjennom de to siste tiårene har Norge deltatt i bilaterale samarbeid hvor temaet har omhandlet antidoping både på myndighetsnivå og organisasjonsnivå. Som nevnt har de to nivåene arbeidet med slike avtaler både hver for seg og i samarbeid. Hanstad (i prosess) deler det norske bilaterale samarbeidet inn i tre ulike grupper; (i) avtaler initiert av myndighetene og med en betydelig involvering fra deres side, (ii) avtaler finansiert av myndighetene, men uten noen praktisk involvering, og (iii) bilateralt samarbeid mellom nasjonale olympiske komiteer og/eller NADOer uten noe direkte innflytelse fra norske myndigheter. Isolert sett er det vanskelig å beskrive bilaterale avtaler Norge har

vært en del av ved kun å se på avtaler på myndighetsnivå eller organisasjonsnivå. Dette på grunn av det nære samarbeidet mellom idretten og det offentlige i arbeidet med å forebygge doping i idretten. Om man fordeler avtalene til hvilket nivå de hører under så har norske myndigheter hatt bilaterale antidopingavtaler med; Sør-Afrika, Kina, Cuba, Russland, Frankrike og Danmark. På organisasjonsnivå har ADN samarbeidet med andre NADOer i Hellas, Japan, Finland, Polen, Sverige og USA (Hanstad, i prosess).

Det mest omfattende samarbeidsprosjektet Norge har vært en del av, er avtalen mellom Norge og Kina. Avtalen ble til etter et initiativ fra Kina og resulterte i at NOK og den Kinesiske Olympiske Komité (COC) signerte en samarbeidsavtale om tiltak mot doping i november 1996. Avtalen innebar blant annet at partene skulle utveksle informasjon om relevante antidopingtemaer som, (i) utvikling av utdanningsprogram, (ii) innhold og resultater av forskingsprosjekter, og (iii) struktur og tilnærming fra partene i administreringen av dopingpolitikk, og implementering av effektive testprogrammer (Hanstad, i prosess). De neste årene møttes representanter fra Kina og Norge i gjennomsnitt to ganger i året, og i 2003 hadde kineserne, med hjelp fra Norge, bygd opp en antidopingorganisasjon med et kvalitetssystem for dopingkontroller som tilfredstilte ISO 9001:2000-sertifiseringen (Hanstad, i prosess). Avtalen med Kina ble senere fornyet både i 2003 og i 2007, da med ADN og Chinese Olympic Committee Anti-Doping Commission (COCADC) som parter. I november 2007 ble China Anti-Doping Agency (CHINADA) etablert, altså et uavhengig antidopingbyrå tilvarende ADN. Selv om samarbeidet i utgangspunktet hadde en ledende part fra starten av, altså Norge som en veileder for Kina, vil det for de to siste periodene være mer korrekt å beskrive partene som to likeverdige partnere som samarbeidet om antidopingrelaterte oppgaver (Hanstad, i prosess).

Årsaken til at Kinaavtalen løftes frem i oppgaven som et eksempel, handler ikke om at avtalen har noen direkte sammenheng med den som ble signert mellom ADN og RUSADA i 2009. Disse avtalene har likevel noen interessante likheter som gjør det naturlig å sammenlikne dem. Avtalen mellom Norge og Kina vil derfor bli referert til ved flere anledninger senere i oppgaven. Den mest påfallende likheten er muligens at Norge igjen skal samarbeide med en nasjon som er betydelig større, både som idrettsnasjon, i areal og i folketall. Hanstad (2011a, s.147) hevdet i forbindelse med Kinaavtalen at når et av verdens mest folkerike land og en kommende supermakt i

idrett, skulle inngå kompaniskap med en liten nasjon på den andre siden av jordkloden, var dette mildt sagt oppsiktsvekkende. Muligens så er det ikke like oppsiktsvekkende at ADN nå skal hjelpe RUSADA med etableringen av en tilfredsstillende antidopingorganisasjon. Dog kan det uansett oppfattes som *spesielt* at Norge må hjelpe en nasjon av Russlands størrelse.

2.4 Hvordan sikre harmonisering i antidopingfeltet?

Det siste tiåret viser en klar forbedring i harmoniseringen av det internasjonale antidopingarbeidet. WADAs liste over forbudte substanser er akseptert av samtlige organisasjoner som har undertegnet WADC. Sanksjonene for minimum og maksimum straffer er standardisert, samt at antall nasjoner og idrettsorganisasjoner som arbeider aktivt med antidoping øker. Likevel finnes det klare beviser for at store deler av det internasjonale antidopingarbeidet på ingen måte har oppnådd full harmonisering (Hanstad, Skille & Loland, 2010). Noe av årsaken kan i følge Houlihan (2001b) være at det kan oppstå problemer ved å utvikle arbeidet fra akseptering av WADC, til det og faktisk være i tråd med den. Et praktisk spørsmål for WADA i forbindelse med mangel på harmonisering er hvilke nasjoner som nødvendigvis *må* være i samsvar med WADC. Med tanke på at både WADA, offentlige myndigheter, NADOer, og flertallet av de internasjonale særforbundene har relativt begrenset med økonomiske midler så handler dette om å prioritere. Houlihan (2001b) hevder videre at det var 199 deltakernasjoner under de Olympiske sommerlekene i Sydney 2000. Kun 80 nasjoner vant mer enn én medalje, og 32 nasjoner sto for 90 prosent av alle medaljene. Det samme bilde ser man fra vinterlekene i 1998 der 23 av 77 nasjoner tok 99 prosent av medaljene. Derfor kan det argumenteres for at WADA bør konsentrere sitt arbeid rundt 15 av de største internasjonale særforbundene og 35 største idrettsnasjoner (Houlihan, 2002b). Som beskrevet er det flere store nasjoner som har forsynt seg godt av medaljefatet under store internasjonale mesterskap, uten at de har hatt et velfungerende nasjonalt antidopingsystem. WADAs utfordring er dermed å eliminere forskjellen blant de store idrettsnasjonene for å øke harmoniseringen av antidopingarbeidet. Selve harmoniseringen av antidopingarbeidet avhenger av etterlevelse av retningslinjene og regelverket beskrevet i WADC blant både NADOer, internasjonale særforbund og utøvere. En mulig strategi for en slik harmoniseringsprosess kan være bilaterale samarbeidsavtaler mellom nasjonale antidopingbyråer, som da er tema for oppgaven. Som beskrevet fokuseres det på samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA i

oppgaven, men før avtalen beskrives følger en presentasjon av partene i samarbeidsprosjektet. WADA som for så vidt er en tredje part i avtalen ble presentert i kapittel en.

2.4.1 ADN

Stiftelsen ADN, ble i 2003 opprettet som en uavhengig organisasjon med NIF og KKD som eiere (Hanstad, 2011). Antidopingarbeidet i Norge ble i forkant av opprettelsen til ADN organisert gjennom NIF, noe som skapte en debatt vedrørende uavhengigheten til antidopingarbeidet. Formålet med opprettelsen var dermed å sikre at kontroll- og påtalevirksomheten organiserte seg uavhengig av NIF og staten. ADNs styre består av seks frittstående medlemmer som utnevnes av NIF (3) og KKD (3) (ADN, 2011d). For øvrig har NIF og KKD ingen direkte innflytelse på ADN. Stiftelsen ADN finansieres i hovedsak gjennom tilskudd fra KKD, og for 2009-budsjettet utgjorde tilskuddet ca. 22 millioner kroner. (ADN, 2010). Foruten antidopingarbeidet som gjøres i norsk idrett, er ADN involvert i flere internasjonale fora der man søker løsninger på felles problemer (ADN, 2011a).

2.4.2 RUSADA

Det russiske antidopingbyrået RUSADA ble i januar 2008 opprettet som en uavhengig organisasjon. RUSADA ble senere samme år godkjent av WADA som nasjonal antidopingorganisasjon og inkludert i WADAs offisielle liste over antidopingorganisasjoner (RUSADA, 2011a). RUSADA har i 2011 et budsjett på 5,4 millioner dollar (tilsvarende ca. 31 millioner kroner). Deres hovedformål er å beskytte utøveres helse og deres fundamentale rettighet til å delta i en rettferdig og dopingfri idrett. Før opprettelsen av RUSADA organiserte Russland antidopingarbeidet gjennom ROSS SPORT, som da er en tilsvarende organisasjon som Olympiatoppen (OLT) i Norge. En slik måte å organisere antidopingarbeidet, ville tilsvart at OLT skulle hatt sitt eget antidopingprogram i Norge, og dette ville selvfølgelig skapt grobunn for kritikk av manglende uavhengighet. For så vidt er manglende uavhengighet bare ett av mange områder hvor det russiske antidopingarbeidet har høstet betydelig kritikk. Russland har blant annet blitt karakterisert som en av *verstingene* når det kommer til doping i idrett (Haugli, 2009). Siden 2006 er hele 343 russiske utøvere blitt tatt for bruk av ulovlige preparater, hvorav 31 er blitt avslørt under internasjonale konkurranser (Strøm, 2010). En rekke av de avslørte utøverne er også blitt ansett som superstjerner i deres respektive

idretter. Man skal være forsiktig med å komme med sterke påstander, likevel kan det være vanskelig å si seg uenig med Strøm (2008) som hevder at russerne aldri har forstått at juks er galt. *”Når en sportsstjerne blir tatt, går gjerne beskyldningene mot antidopingsystemet – og ikke mot utøverne eller trenerne deres”* (Strøm, 2008, s. 4). Sommeren 2010 ble også det Russiske Skiforbundet sanksjonert av det Internasjonale Skiforbundet (FIS) som en følge av et høyt antall dopingsaker og en manglende implementering og håndhevelse av dopingreglementet (FIS, 2010).

Det kan også nevnes at forventningene til Russland i forbindelse antidopingarbeid med stor sannsynlighet vil være betraktelig større nå, enn før de ble tildelt vinterlekene for 2014. Tanken på at en nasjon som står som arrangør av de Olympiske leker, ikke etterlever kravene i WADC, kan i seg selv være provoserende for de nasjonene som tar antidopingarbeidet seriøst. Et interessant poeng er også hvordan Russlands legitimitet påvirker både WADA, som er den overordnede antidopingorganisasjonen i verden, og IOC, som tildelte Russland vinterlekene for 2014. Som beskrevet, har IOC tidligere fått kraftig kritikk for at de har ignorert nasjoner som ikke har implementert et tilstrekkelig antidopingarbeid. Dermed ligger det også et press på IOC at Russland evner å opprette en organisasjon som tilfredsstillter WADC før lekene i Sochi. Hvordan WADA responderer på en slik situasjon vil bli drøftet i analysedelen.

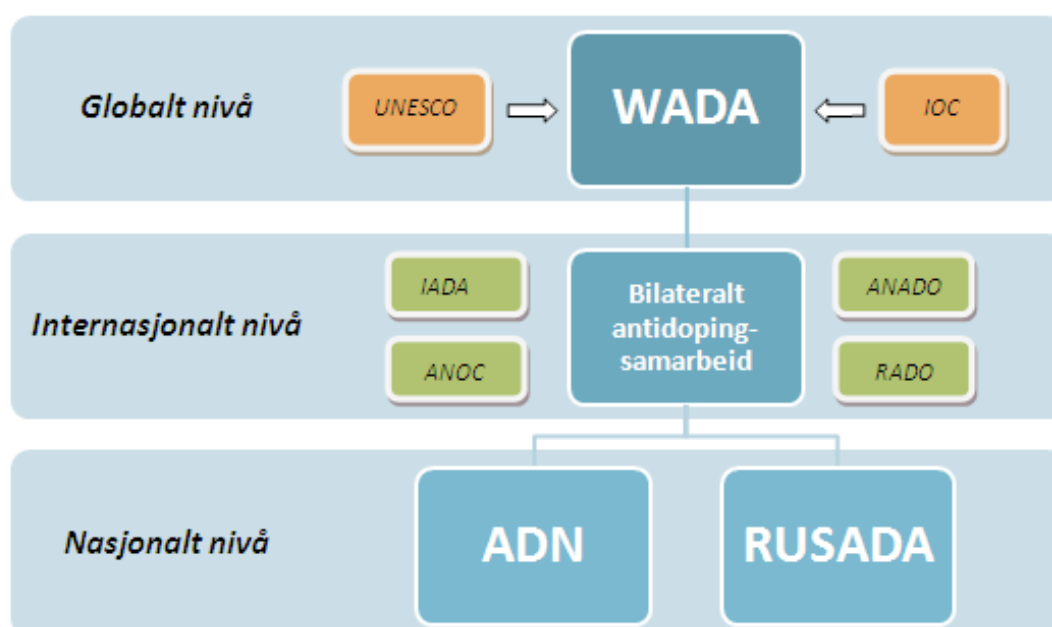
2.4.3 Samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA

6. oktober 2009 signerte ADN, RUSADA og WADA en treårig samarbeidsavtale som strekker seg frem til 31. desember 2011 (ADN, 2009b). Det som er spesielt med avtalen, og som gjør at den skiller seg ut i forhold til tidligere bilateralt samarbeid ADN har vært en del av, er at avtalen ble initiert av WADA. Tidligere har avtaler blitt initiert av organisasjonene/nasjonene selv. Det at WADA nå ønsker å benytte seg av ADN i dette samarbeidet kan langt på vei ses som en tillitserklæring til det norske antidopingarbeidet, eller slik Hanstad (2011a, s.149) skriver: *”WADA har fått tro på at ’den norske vei’ kan føre frem”*. Før det settes fokus på hva avtalen innebærer, må rollefordelingen i samarbeidsprosjektet presiseres.

”The objective of this agreement is for Anti-Doping Norway to assist RUSADA in their development of an anti-doping program and a quality management system in

accordance with the World Anti-Doping Code, the international standards and ISO 9001, and for WADA to assist and monitor this development” (UD, 2009a).

ADN skal dermed bistå det russiske antidopingbyrået og komme med råd om hvordan de kan etablere et effektivt program som er i henhold til WADC og ISO-standarden. WADAs rolle i samarbeidsprosjektet er å påse at internasjonale regler innlemmes og etterleves (ADN, 2011b). WADA bistår samarbeidet gjennom en styringsgruppe og deltar en gang i året på samlingene/møtene mellom ADN og RUSADA. Skjematisk kan avtalen mellom ADN, RUSADA og WADA fremstilles slik:



Figur 1 Skjematisk fremstilling av aktørene tilknyttet samarbeidsavtalen, samt nivået de tilhører.

RUSADAs direktør, Viacheslav Sinev, skal ha uttalt følgende om avtalen som var signert. "Samarbeidet med Antidoping Norge og WADA vil være et viktig bidrag for å utvikle et effektivt antidopingprogram i Russland, og vil hjelpe oss å etablere og utvikle ulike sider av arbeidet, inkludert dopingkontroll, kommunikasjon, utdanning og forskning" (ADN, 2011b). WADA på sin side hevder at de som et uavhengig overvåkningsorgan av den globale kampen mot doping innen idretten, er opptatt av å oppmuntre til samarbeid for å utvikle antidopingkunnskapen i land og regioner av verden som har behov for assistanse. Derfor settes det stor pris på at ADN deler sin ekspertise med andre nasjonale og regionale antidopingorganisasjoner (ADN, 2011b).

Til samarbeidsavtalen har WADA forespurt ADN om de kan bistå med økonomiske midler, hvilket innebærer at WADA ikke dekker ADN's kostnader i prosjektet. Den 20. mars 2009 hadde representanter fra ADN og utenriksminister Jonas Gahr Støre, et innledende møte der utenriksministeren uttalte seg prinsipielt positiv til muligheter for et antidopingsamarbeid med Russland. *"Det passer fint inn i våres ønsker om et normalt samarbeid med Russland, tuftet på felles interesser der Norge har noe å bidra med"*. Utenriksdepartementet (UD) ville dermed vurdere mulighetene for et slikt prosjekt i samarbeid med Norges ambassade i Moskva (UD, 2009a). 14. mai 2009 sendte ADN en søknad til UD om tilskudd til samarbeidsavtalen på tilsammen 600 000 kroner. Søknaden ble innvilget 17. august 2009, der 200 000 kroner ble stilt til rådighet i 2009 og 400 000 for 2010. Tilskuddet for 2010 forutsatte også finansiering av aktiviteter i prosjektet for 2011 (UD, 2009b). Det samlede budsjettet for treårsperioden i samarbeidsavtalen utgjør 1,1 millioner kroner. (UD, 2009a), og RUSADA skal dermed dekke de resterende 500 000 kroner. (UD, 2009a). Tilskuddet gitt til ADN skal benyttes i henhold til søknadsdokumentasjonen og de betingelser som er beskrevet i avtalen mellom UD og ADN (UD, 2009b). I lys av grupperingen til Hanstad (i prosess) plasseres samarbeidsavtalen inn i kategorien, *avtaler finansiert av myndighetene, men uten noen praktisk involvering*.

2.4.4 Hvorfor ikke trilateralt eller multilateralt samarbeid?

Slik det fremkommer ovenfor opererer samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA på en rekke områder med flere aktører. Følgene er altså at det eksisterer flere underavtaler tilknyttet samarbeidet. Det eksisterer altså én avtale direkte mellom ADN og RUSADA for prosjektet. Videre har WADA individuelle avtaler med både ADN og RUSADA, der deres respektive oppgaver og roller i samarbeidet blir beskrevet. For å demonstrere at samarbeidsavtalen er mer kompleks, nevnes også avtalen som ADN på sin side har med UD om finansieringen av prosjektet. IOC har også vist bekymring for hva som foregår med antidopingarbeidet i Russland, og i den forbindelse gitt uttrykk for det i styret til WADA. IOC er derfor med i en gruppe som har til hensikt å se nærmere på RUSADAs organisasjon, og i så måte er IOC også involvert i arbeidet med å etablere en velfungerende antidopingorganisasjon i Russland. IOCs rolle vil likevel ikke bli tillagt noe betydning i studien da deres rolle først ble implementert våren 2011.

Som en følge av at avtalen mellom ADN og RUSADA innebærer en rekke aktører, kan samarbeidskonstellasjonen ses både som et *bilateralt, trilateralt og multilateralt* samarbeid. Som et ledd i avgrensningen av oppgaven er det den direkte avtalen mellom ADN og RUSADA som vil være hovedfokus for undersøkelsen. Likevel nevnes dette for å avklare spørsmål vedrørende om prosjektet kan ses som noe større enn en bilateral avtale som foregår mellom to parter.

Ved å bruke samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA som *case*, vil det videre i oppgaven settes fokus på hvorfor avtalen ble initiert og hvilke institusjonelle faktorer som gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping. Diskusjonen og drøftingen vil bli gjennomført med en forankring i institusjonell teori som er tema i det kommende kapitlet.

3. Teoretisk rammeverk

kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket for studien, altså teorigrunnlaget som forankrer diskusjonsdelen i kapittel fem. Som beskrevet, opererer samarbeidsavtalen studien ser nærmere på i flere nivåer. Først og fremst på det nasjonale nivå med ADN og RUSADA, samt det globale representert ved WADA. Dette medfører et ønske om et teoretisk rammeverk som dekker det som gjerne blir referert til som globalisering, men samtidig tar for seg det nasjonale nivået og tar i betraktning viktigheten av internasjonale organisasjoner (Wagner & Hanstad, under trykking). I følge Greenwood, Oliver, Suddaby og Sahlin (2008) er institusjonell teori muligens den dominerende tilnærmingen til forståelsen av organisasjoner. Formålet med å bruke institusjonell teori i oppgaven, er dermed å forstå hvordan og hvorfor antidopingorganisasjoner agerer slik de gjør, og hvilke konsekvenser det medfører. Da det i oppgaven ses nærmere på en avtale initiert av WADA, en organisasjon som har harmonisering av antidopingarbeidet både på nasjonalt og internasjonalt nivå som målsetning, er det naturlig å se nærmere på isomorfistiske prosesser, som er et sentralt tema i institusjonell teori. Isomorfistiske prosesser kan igjen gi innsikt i bakgrunnen for at bilaterale antidopingavtaler blir initiert. Altså kan bruken av institusjonell teori gi trolig innsikt i temaer som angår oppgavens problemstilling og analyse spørsmål.

3.1 Institusjonell teori - institusjonalisering av antidopingarbeidet

Begrepet institusjonell teori dekker et bredt spekter av litteratur, og det kan være vanskelig å komme med en konkret definisjon på hva terminologien innebærer. På bakgrunn av dette hevder DiMaggio og Powell (1991) at det kan være vanskelig å fatte enighet om hva institusjonell teori faktisk innebærer. Kirby (2003) hevder at institusjonell teori vanskelig kan forstås som en ensartet teori, og derfor bør ses som en samling av teorier. Scott (1987, s. 493) forklarer mangfoldet i institusjonell teori på følgende måte; *"the beginning of wisdom in approaching institutional theory is to recognize that there is not one but several variants"*. Bredden av institusjonell teoretisk tilnærming vil også bli demonstrert gjennom det påfølgende kapitlet. Mens en stor andel av moderne organisasjonsteori tar for gitt at det eksisterer en mangfoldig og differensiert verden av organisasjoner og søker etter å forklare variasjon blant organisasjoner i struktur og adferd, er det sentrale spørsmålet innenfor institusjonell teori; *hvorfor blir organisasjoner så like?* (DiMaggio & Powell, 1983). Altså forsøker

institusjonell teori å forklare hvorfor organisasjoner innenfor samme omgivelser/felt over tid blir lik andre organisasjoner gjennom organisasjonsstruktur, samt hvordan ulike former for normer og regler blir institusjonalisert (Greenwood & Hinings, 1996).

DiMaggio og Powell (1983) hevder at organisasjonelle felt i en tidlig fase av livssyklusen viser et stort mangfold i tilnærming og form. Likevel, når feltet blir veletablert, trekkes organisasjoner ubønnhørlig mot homogenisering.

Selve grunntanken bak institusjonell teori, er forestillingen om at organisasjoner er påvirket av deres *institusjonelle kontekst*, dvs. en utbredt sosial forståelse (rasjonelle myter) som definerer hva som er rasjonelt (Greenwood et al., 2008). Zucker (1983) refererer til den institusjonelle konteksten som en felles forståelse av den foretrukne, fundamentale og meningsfulle oppførsel, likeledes hevder Mayer og Rowan (1983) at den institusjonelle konteksten kan forstås som reglene, normene og ideologien i samfunnet. Organisasjoners målsetning er å overleve i det feltet den opererer, og for å sikre overlevelse, må organisasjonen tilegne seg legitimitet i feltet. Legitimitet vil derfor bli prioritert fremfor effektivitet. Før oppgaven går inn på hvilken institusjonell kontekst antidopingarbeidet faller inn under er det nødvendig å presisere hva begrepet institusjonalisering innebærer. *Institutionalization involves the process by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action* (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Videre er noe institusjonalisert når det har fått en slik *regelliknende* status (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan (1977) eksemplifiserer et 'røyking forbudt' skilt som et institusjonalisert symbol med en lovlig og allment godkjent status. Symbolet vil dermed regulere hvilke områder hvor det ikke er tillatt å røyke. Det at de aller fleste overholder forbudet, gjør at gjeldene norm kan anses som institusjonalisert.

Sett i forhold til antidoping kan man også se eksempler på at noe er institusjonalisert. Den lange tradisjonen med antidopingarbeid i Norge ser ut til å ha innarbeidet klare holdninger til doping både blant norske idrettsledere, utøvere og ikke minst publikum. I følge Hanstad (2002, s. 37) skal den tidligere Olympiamesteren på skøyter og senere IOC-medlem Ådne Sønnerål, ha uttalt at det å bli tatt for doping er den *nest verste* forbrytelsen en nordmann kan begå. Bruk av doping er et slikt forræderi mot nasjonen at det kun er misbruk av barn som vekker mer avsky. Dette er helt klart særdeles sterke ord og det må også legges til at Sønnerål la vekt på at det er et klart skille mellom bruk

av doping og misbruk av barn, men dette var hans spissformulering av nordmenns forhold til doping. Gilberg et al., (2006, s. 334) forklarer den institusjonaliserte motstanden mot doping i Norge på en annen måte. Norge blir gjerne kalt; *'the homeland of preambles'* and has adjusted to a self-defined role as a moral leader with regard to sport ethics in general and the attitude to doping particularly. Altså, doping aksepteres ikke og det vekker avsky, samtidig som dopingmisbruk gir en enorm oppmerksomhet (Hanstad, 2011a). Med disse eksemplene tatt i betraktning kan man hevde at de negative holdningene og motstand til dopingmisbruk er institusjonalisert i idretten og det norske folk.

3.1.1 Antidopingfeltet som en institusjon

DiMaggio og Powell (1983) definerer et felt på følgende måte. *"By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar service or products"* (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). DiMaggio og Powell (1983) hevder videre at felt kun eksisterer i den grad det er institusjonelt definert. En slik institusjonell definering eller strukturering av feltet er en prosess som kan deles i fire deler. (1) En økning i samhandling mellom organisasjoner i feltet. (2) Fremvekst av tydelig definerte interorganisatoriske strukturer med dominans og mønster av koalisjoner. (3) En økning av informasjon organisasjoner må forholde seg til, og (4) utvikling av en gjensidig bevissthet blant deltakere i et sett av organisasjoner i en felles virksomhet. Når organisasjoner innenfor den samme virksomheten er strukturert til ett felt vil organisasjonene på sikt tvinges til å likne hverandre.

Som tidligere beskrevet i oppgaven, har antidopingfeltet utviklet seg til å bli en global affære der en rekke organisasjoner opererer på ulike nivåer. Altså defineres rammene for antidopingfeltet som alle idrettsorganisasjoner som er underlagt WADA gjennom implementering av WADC, og alle offentlige myndigheter som påvirkes av UNESCO-konvensjonen. Dette medfører et bredt spekter som varierer fra store internasjonale særforbund, *intergovernmentale* organisasjoner, og ned til et nasjonalt nivå. Felles for denne samlingen av organisasjoner er at de arbeider mot et felles mål om å bekjempe bruken av forbudte stoffer i idrettskonkurranser, dog er det forskjellige ansvarsområder underlagt de ulike organisasjonene. Som en følge av at WADAs regelverk, gjennom

WADC søker harmonisering, er formålet at organisasjoner innenfor antidopingfeltet skal bli mer like hverandre i struktur og måten de arbeider på. Indirekte vil det bety at en ønsker at antidopingorganisasjonene skal bli mer effektive i å avsløre utøveres bruk av ulovlige preparater. Dette innebærer at organisasjonene er i samsvar med WADC. Lykkes WADA i en slik harmoniseringsprosess, kan resultatet trolig bli et mer homogent antidopingfelt. I denne sammenheng påpeker likevel Tolbert og Zucker (1996) at det kan være vanskelig å se noen sammenheng mellom struktur og effektivitet. I følge Jepperson (1991) representerer en institusjon en sosial orden eller mønster oppnådd innenfor et felt. Årsaken til at antidopingfeltet kan defineres som en institusjon er som følger. ”*Testing regimes, surveillance structure, legal bodies, the listing of prohibited substances, educational programmes and scientific research are all examples of the ongoing international process of institutionalizing anti-doping measures in sport* (Wagner, 2010, s. 332).

For å implementere det teoretiske rammeverket til de ulike analyse spørsmålene er det valgt å bygge opp kapitlet i to hoveddeler som omhandler *isomorfisme og institusjonelle entreprenører*.

3.2 Isomorfisme

Som beskrevet kan institusjonell teori anvendes i den hensikt å forstå hvordan likedannelse blant organisasjoner oppstår i et felt. Konseptet som best fanger prosessen med homogenisering er i følge DiMaggio og Powell (1983) isomorfisme. Videre kan begrepet isomorfisme beskrives som en begrensende prosess hvor en enhet i en populasjon tvinges til å likne andre enheter i det samme feltet (DiMaggio & Powell, 1983). En slik form for organisatorisk likedannelse oppstår gjennom institusjonelt press fra organisasjonens omgivelser. En forklaring på at organisasjoner organiserer seg etter eksempler fra sine omgivelser er i følge Meyer og Rowan (1977), at organisasjoner sammenlikner seg med sine omgivelser og er ofte *avhengige* av hverandre gjennom utveksling av erfaring og teknologi. I følge Leiter (2005), er kommunikasjon avgjørende for likedannelse mellom organisasjoner. Dette medfører at dess mer kommunikasjon som foregår mellom organisasjonene, dess mer øker sjansen for isomorfisme. I følge Meyer og Rowan (1977) eksisterer det to typer isomorfisme; konkurransedrevet og institusjonell. DiMaggio og Powell (1983) hevder at konkurransedrevet isomorfisme er mest relevant i felt hvor det eksisterer en åpen og fri konkurranse. I oppgaven vil det

derfor fokuseres på institusjonell isomorfisme, som kan forstås som likedanning ved at organisasjoner tvinges til å bli konforme med omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983). For at en organisasjon skal bli oppfattet som at den gjør de foretrukne oppgavene på den ”riktige” måten er det i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) viktig hvordan organisasjonen framstår. De må altså kunne vise til noe synlig, noe de kan ”flagge” overfor sine omgivelser. ”*Organizations adapt not only to technical pressures but also to what they believe society expect of them*” (Boxenbaum & Jonsson, 2008).

Et sentralt poeng i institusjonell isomorfisme er at organisasjoner forsøker å bli konforme med ’rasjonaliserte myter’ i omgivelsene, altså hva som er foretrukket *adferd* for en organisasjon (Greenwood et al., 2008). Mytene utvikles som løsninger for organisasjonsmessige problemer og blir rasjonalisert når flertallet i feltet oppfatter mytene som de foretrukne løsningene på et problem. Dess flere organisasjoner som konformeres med mytene, jo større er sannsynligheten for at disse ender opp med å bli institusjonalisert, noe som videre fører til institusjonell isomorfisme (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan (1977) hevder videre at de institusjonelle mytene ofte aksepteres på et seremonielt grunnlag for at organisasjonen skal kunne motta eller opprettholde legitimitet i det institusjonelle feltet. Legitimitet innenfor det institusjonelle feltet vil videre sikre organisasjonen overlevelse.

Kirby (2003) hevder at selve nøkkelen til å forstå institusjonell teori ligger i å fatte betydningen av legitimitet, hvilket medfører at legitimitet spiller en helt sentral rolle i forhold til sosiale interaksjoner (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Organisasjonell legitimitet representerer evalueringen fra sosiale aktører som sammenlikner en organisasjons handlinger med etablerte normer som eksisterer innenfor det organisatoriske feltet (Mukherji, 2009). Til tross for sin sentralitet, gir organisasjonell legitimitet overraskende skjøre konseptuelle fortøyninger i litteraturen, samt at mange forskere benytter seg av termen legitimitet uten å definere begrepet (Suchman, 1995). For å imøtekomme denne svakheten foreslår Suchman (1995) en inkluderende og bred definisjon av legitimitet: ”*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the action of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*” (Suchman, 1995, s. 574). Innenfor denne rammen avgrenses to basisperspektiver: Et institusjonelt syn som vektlegger hvordan grunnleggende sosiale verdier blir integrert i

organisasjonen, og et strategisk perspektiv som vektlegger hvordan legitimitet kan benyttes for å oppnå organisasjonens målsetninger (Deephouse & Suchman, 2008). For så vidt vil begge perspektivene bli eksemplifisert gjennom oppgaven. Forenklet sagt kan det hevdes at legitimitet har en avgjørende betydning for isomorfistiske prosesser.

Isomorfisme med institusjoner i feltet har noen avgjørende konsekvenser for organisasjoner; (i) de inkorporerer elementer som er legitime eksternt på bekostning av effektivitet, (ii) de benytter eksterne eller seremonielle kriterier for å definere verdien av strukturelle elementer, og (iii) de er avhengige av at eksterne fastsatte institusjoner reduserer turbulens og opprettholder stabilitet (Meyer & Rowan, 1977). Som et resultat av følgende konsekvenser, argumenterer Meyer og Rowan (1977) for at institusjonell isomorfisme promoterer en organisasjons suksess og overlevelse.

DiMaggio og Powell (1983) hevder at det eksisterer tre '*mekanismer*' av institusjonell isomorfistisk endring; (i) tvangsmessig likedannelse, som kommer fra politisk innflytelse og problemer med legitimitet, (ii) mimetisk likedannelse som er et resultat av standard respons på usikkerhet, og (iii) normativ likedannelse som assosieres med profesjonalisering.

3.2.1 Tvangsmessig likedannelse

Tvangsmessig likedannelse av en organisasjon kan være et resultat av både formelt og uformelt press fra organisasjoner man er avhengig av (eksempelvis økonomisk), samt de kulturelle forventningene fra omgivelsene til en organisasjon. Et slikt press kan oppfattes som tvang gjennom bruk av makt, overtalelse, eller som en invitasjon til å delta i et samarbeid (DiMaggio & Powell, 1983). De ledende organisasjonene kan dermed påvirke de organisasjoner som ikke er like mektige, og likedannelse oppstår som en følge av at organisasjonene viser konformitet til strukturer, normer og regler som er akseptert innenfor feltet (Slack & Hinings, 1994). DiMaggio og Powell (1983) hevder videre at jo mer avhengig en organisasjon er til en annen, jo mer lik vil den bli den organisasjonen i forhold til struktur og adferd. Tvangsmessig likedannelse kan også være et resultat av ressursavhengighet, for eksempel krav til å adoptere spesifikke praksiser for å kunne motta statsstøtte eller ulike krav for å kunne tilfredsstille ISO-sertifisering (Greenwood et al., 2008).

3.2.2 Mimetisk likedannelse

Mimetisk (etterliknende) likedannelse kan oppstå i situasjoner der en organisasjon etterlikner blant annet struktur i en sammenliknbar organisasjon som de ser på som mer suksessfull, eller mer legitim enn deres egen organisasjon. *Organizations tend to modell themselves after similar organizations in their field that they percieve to be more legitimate or successful*” (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Eller sagt på en annen måte; en organisasjon vil imitere en annen organisasjon som er sammenliknbar i feltet hvor det tilsynelatende er noe å lære (Czarniawska & Sevón, 1996). Det å modellere seg etter andre organisasjoner er ofte et resultat av usikkerhet. Usikkerheten kan være avgjørende for om organisasjonen ønsker å tilnærme seg andre organisasjoner som de ser på som mer effektive, hvilket igjen kan ses i sammenheng med tilfeller der feltet produserer usikkerhet, eller organisasjonen har uklare mål (DiMaggio & Powell, 1983). Videre hevder DiMaggio og Powell (1983, s. 154) følgende: *”The more uncertain in the relationship between means and ends, the greater the extent to which an organization will modell itself after organizations it perceives to be successful”*. Et viktig poeng er at organisasjoner kan bruke mimetisk isomorfisme for å tilegne seg legitimitet fra andre organisasjoner som er i besittelse av nettopp legitimitet (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002).

DiMaggio og Powell (1983) hevder at jo mer ambisiøs målsetningen til en organisasjon er, desto større sannsynlighet er det for at organisasjonen vil modellere seg etter en organisasjon de finner suksessrik. Dette skyldes to årsaker. Den første årsaken er at organisasjoner med ambisiøse eller omstridte mål vil være avhengig av å oppnå legitimitet. Slike organisasjoner kan finne det fordelaktig å møte forventningene til hvordan deres adferd bør være. Den beste måten å tilegne seg legitimitet er i følge Suchman (1995) og konformere seg med omgivelsene. Likevel kan organisasjoner ved enkelte tilfeller motta legitimitet gjennom manipulasjon i stedet for og konformere seg med omgivelsene. Den andre årsaken til modellering kan være i situasjoner der det oppstår konflikt fordi organisasjonens målsetninger er undertrykt av hensynet til harmonisering. Derfor kan organisasjonen finne det mer hensiktsmessig å modellere seg etter andre organisasjoner, enn å ta egne beslutninger på bakgrunn av systematiske analyser, som kan være en krevende prosess. Selv om institusjonell teori foreslår at organisasjoners evne til å samarbeide avhenger av oppnådd legitimitet, kan også organisasjoner benytte seg av samarbeid for å oppnå en høyere grad av legitimitet, og

dermed innhente verdifulle ressurser fra en organisasjon som er i besittelse av legitimitet (Dai, 2008).

3.2.3 Normativ likedannelse

Normativ likedannelse er i følge DiMaggio og Powell (1983) den siste *kilden* til institusjonell isomorfisme og kommer primært fra begrepet profesjonalisering. Det er spesielt to aspekter av profesjonalisering som er viktige for isomorfistisk endring. *”One is the resting of formal education and of legitimation in cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly”* (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Altså kan organisasjoner demonstrere profesjonalitet ved å anvende flere mekanismer, blant annet ved å vise personellkonformitet ved å ansette personer med riktig utdanning eller erfaring som anses som legitim i feltet, eller delta i profesjonelle nettverk der nye strukturer og normer kan spres raskt. DiMaggio og Powell (1983, s. 155) forklarer dette med følgende hypotese: *”The greater the reliance on academic credentials in choosing managerial and staff personnel, the greater the extent to which an organization will become like other organizations in its field”*. Hypotesen ses da i sammenheng med at søkere med akademisk bakgrunn allerede har gjennomgått en sosialiseringssprosess i universitetsprogrammene, og det er derfor sannsynlig at de har internalisert regjerende normer og dominerende organisasjonsformer. På hvilken måte følgende hypotese kan ses i sammenheng med oppgaven og antidopingarbeid vil demonstreres i kapittel 5. DiMaggio og Powell (1983, s. 156) har også følgende hypotese vedrørende betydningen av profesjonalisering i isomorfistisk endring. *”The greater the extent of professionalization in a field, the greater the amount of institutional isomorphic change”*.

Boxenbaum og Jonsson (2008, s. 80) hevder følgende om de tre formene for isomorfistisk press. *”These three pressures can also be thought of in terms of topographical directions from where isomorphic pressures emanate in an organizational field”*. Dette innebærer at regulativ press, ses i sammenheng med tvangsmessig likedannelse som normalt kommer ovenfra, eksempelvis staten. I antidopingsammenheng kan et regulativ press komme fra organisasjoner som WADA og IOC, med tanke på at det er disse organisasjonene som fastsetter regelverket. Mens mimetisk eller normativt press som oftest stammer fra organisasjoner som er horisontalt

posisjonert med organisasjonen som blir utsatt for press. Eksempelvis ved at ADN utøver press ovenfor RUSADA.

Sett i sammenheng med de tre nevnte isomorfistiske prosessene (tvangsmessig, mimetisk og normativ) bør det også poengteres at noen organisasjoner responderer raskt på eksternt press, mens andre endres over en lengre periode etter lang tid med motstand (DiMaggio & Powell, 1983). Slik er det også i antidopingfeltet, både blant NADOer og de internasjonale særforbundene. Noen organisasjoner var tidlig ute med å implementere og etterleve kravene i WADC i deres arbeid, mens andre fortsatt ikke er i samsvar med Koden, dette kan igjen påvirke en organisasjons legitimitet i feltet. Videre hevdes det at organisasjoner søker legitimitet av mange årsaker. En av årsakene er at legitimitet leder til en organisasjons overlevelse fordi organisasjoner som oppfattes som ønskelige, riktige eller passende vil motta ressurser. Suchman (1995) hevder følgende: *”... legitimacy affects not only how people act toward organizations, but also how they understand them. Thus, audiences perceive the legitimate organization not only as more worthy, but also as more meaningful, more predictable, and more trustworthy”* (Suchman, 1995, s. 575).

Et viktig spørsmål i forbindelse med isomorfisme er på hvilket område organisasjonene skal være like. DiMaggio og Powell (1983) hevder at isomorfisme kan ses i sammenheng med manglende variasjon på noen sentrale områder. I oppgavens henseende er WADC sentral. Dette innebærer at organisasjonene i antidopingfeltet skal implementere og etterleve WADC, noe som trolig vil medføre et mer homogent antidopingfelt og isomorfisme oppstår. Siden effekten av institusjonell isomorfisme er homogenisering er den beste indikatoren på isomorfistisk endring, en reduksjon i variasjon og mangfoldighet, noe som kan bli målt ved lavere standardavvik fra verdiene på valgte indikatorer innen et utvalg av organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Hvordan harmonisering blant antidopingorganisasjoner måles, kan enklest forklares ved at organisasjonene blir like i den form at de etterlever standarder beskrevet i WADC. Temaet vil bli drøftet nærmere i kapittel fem.

3.3 Opprettelse av nye konstellasjoner

Hvordan kan det forklares at enkelte aktører innenfor det samme institusjonelle feltet anstifter endring som påvirker andre aktører? Basert på arbeidet til Eisenstadt (1980) ekspanderer DiMaggio (1988) den institusjonelle teorien ved å introdusere begrepet *'institutional entrepreneur'*, altså en aktør som mobiliserer ressurser for å endre eller skape nye institusjoner som er til fordel for deres egen interesse (Pacheco, York, Dean & Sarasvathny, 2010).

"The juxtaposing of institutional and entrepreneurial forces into a single concept, institutional entrepreneurship, thus offers considerable promise for understanding how and why certain novel organizing solutions – new practices or new organizational forms, for example – come into existence and become well established over time" (Garud, Hardy & Maguire, 2007, s. 960).

Garud et al., (2007) eksemplifiserer følgende teoretiske puslespill: Hvis en aktør innen et institusjonelt felt er underlagt regulative, normative og kognitive prosesser som strukturerer deres adferd, definerer deres interesser og produserer deres identiteter, hvordan kan de da være kapable til å etablere nye praksiser som senere adopteres av andre? Garud et al., (2007) argumenterer videre for at dominerende aktører i et gitt felt kan ha makten til å tvinge frem endring, men mangler ofte motivasjon, mens perifere aktører kan ha interesse for endring, men mangler ofte makt til å endre institusjonen. Ett av svarene på dette teoretiske paradokset ligger i og konseptualisere aktører som ønsker endring, som distributører av strukturer de selv har skapt. *"Consequently, embedding structures do not simply generate constraints on agency but, instead, provide a platform for the unfolding of entrepreneurial activities"* (Garud et al., (2007, s. 961).

Konseptet institusjonelle entreprenører har oppstått som et nødvendig begrep for å svare på spørsmål om hvordan nye institusjoner oppstår. Begrepet representerer aktivitetene til aktører som har interesse i visse bestemte institusjonelle miljøer, og som stiller ressurser til rådighet for å skape nye institusjoner eller forandre miljøet som allerede eksisterer. I tillegg til at institusjonelle entreprenører kan skape eller endre nye institusjoner, kan slike aktører i følge Lawrence og Suddaby (2006) også forstyrre eller

bryte ned institusjoner. På dette området eksisterer dog liten forskning, sammenliknet med studier av oppbygning av institusjoner og institusjonell endring.

Videre kan det stilles spørsmål om hvilke aktører som kan bli institusjonelle entreprenører, og hvordan de evner å bryte ut av fastlagte mønstre for å utvikle strategier og forme institusjoner. I følge Hardy og Maguire (2008) kan aktører som initierer institusjonell endring og agerer som institusjonelle entreprenører inkludere individuelle personer, organisasjoner, nettverk, foreninger og sosiale bevegelser. Maguire et al., (2004) hevder at i noen tilfeller kan endring drives frem av aktører som normalt ikke besitter stereotype maktposisjoner. Dacin, Goodstein og Scott (2002, s. 47) hevder de institusjonelle entreprenørene er de som; *”deploy the resources at their disposal to create and empower institutions. Institutional entrepreneurs serve as agents of legitimacy supporting the creation of institutions that they deem to be appropriate and aligned with their interest”*.

I motsetning til andre studier hvor institusjonelle prosesser gjerne har en tendens til å konsentrere seg om veletablerte organisatoriske felt, opererer institusjonelle entreprenører også i voksende felt hvor dynamikken kan variere (DiMaggio, 1988). Fligstein (1997) argumenterer for at de ulike ferdighetene og strategiene til de institusjonelle entreprenørene avhenger i stor grad av om det organisatoriske feltet er i endring, om det er stabilt eller i krise. Videre hevder Fligstein (1997) at institusjonell endring er en politisk prosess som reflekterer en organisasjons makt og interesser.

Ved å følge deres motiver kan institusjonelle entreprenører finne muligheter for å restrukturere deres egen organisasjon eller det organisatoriske feltet. Nøkkelen til en institusjonell entreprenørs suksess ses i sammenheng med at den klarer å sammenfatte deres endringsprosjekt til aktivitetene og interessene til andre aktører i feltet. Enkelt forklart ved at *prosjektet* passer forholdene i feltet (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004). Man må altså ta i betraktning at en endring som virker verdifull for en sosial gruppe, kan ses som en trussel for en annen (Garud, Hardy & Maguire, 2007).

Den inkluderende karakteriseringen av institusjonelle entreprenører har ført til et bredt spekter av forskning mot denne tilnærmingen, eksempelvis fra sponsorer til aktører i den globale politiske arena (Pacheco et al., 2010). Uansett, selv om det finnes en rekke

eksempler på bruk av begrepet institusjonelle entreprenører, kan majoriteten av litteraturene på feltet kategoriseres innen følgende områder; (i) praksis, (ii) standarder, og (iii) politikk (Pacheco et al., 2010). I diskusjonsdelen av oppgaven blir det demonstrert hvilke kategori(er) oppgavens bidrag faller inn under i litteraturen om institusjonelle entreprenører.

Beckert (1999) hevder at aktørene som har betydelig med ressurser, kunnskap eller et strategisk nettverk, besitter en posisjon som gjør det mulig å bruke deres politiske makt (innflytelse) til å forme institusjoner som er til deres egen fordel. På denne måten kan makt ses på som en stabiliserende kraft for institusjonalisering og en pådriver for institusjonell endring. Dermed kan mektige eller innflytelsesfulle aktører forme de institusjonelle omgivelsene i den retningen de selv ønsker (Lawrence, 1999). DiMaggio (1988, s. 14) hevder følgende: *New institution arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interests that they value highly (Institutional entrepreneurs)*. Dette innebærer at en organisasjon som er i besittelse av ressurser og ser muligheter for å oppnå interesser som er til deres egen fordel, vil benytte seg av dette. Videre kan en institusjonell entreprenør karakteriseres på følgende måte. *The institutional theory perspective of institutional entrepreneurship characterizes the entrepreneur as an institutional innovator or agent of institutional change – driven by a wide range of motivations and operating in a variety of contexts* (Pacheco et al., 2010).

Konseptet institusjonell legitimitet, som tidligere er beskrevet i kapitlet er ofte brukt til å forklare hvordan organisasjoner etterlever sosialt foretrukket adferd eller ønskelig praksis, og står dermed helt sentralt i institusjonell teori (Suchman, 1995). Likeledes blir legitimitet beskrevet i litteraturen innenfor institusjonelle entreprenører som en ressurs som organisasjoner erverver fra deres omgivelser for å nå sine opprettede mål, eksempelvis gjennom opprettelsen av nye organisasjonsformer, nye produkter eller tilbud, relasjonsformer og teknologi (DiMaggio, 1988). Videre kan nye organisasjonsformer bli legitime når den institusjonelle entreprenøren er suksessrik i å overbevise andre organisasjoner om at den nye formen er nødvendig og til nytte (Snow & Benford, 1992). Foruten legitimitet viser forskning at *bakgrunn, erfaring og sosial kapital* til individuelle personer kan influere organisasjoner i forhold til om den vil operere som en institusjonell entreprenør (Dorado, 2005). For eksempel vil en leder som

flytter fra en organisasjon som har implementert en bestemt praksis, med stor sannsynlighet implementere praksisen i den nye organisasjonen, fordi personen besitter en foretrukket ekspertise og en kognitiv forståelse av praksisen som passende (Kraatz & Moore, 2002).

3.3.1 Samarbeid og kollektive handlinger

Institusjonelt entreprenørskap er ofte assosiert med varierte former for samarbeidskonstellasjoner, partnerskap, koalisjoner etc. altså elementer som krever samarbeid med andre aktører. Av den grunn foreslås det at institusjonelle entreprenører har en unik politisk og sosial ferdighet (Perkmann & Spicer, 2007), inkludert evnen til å indusere samarbeid blant andre (Fligstein, 2001). Sagt på en annen måte: Studier av institusjonelle entreprenører innenfor institusjonell teori, bringer frem betydningen av samarbeid og kollektive handlinger for å fremme nye institusjonelle strukturer. (Fligstein, 1997): *"Indeed, institutional entrepreneurs have been alternatively defined as 'actors with social skills', where social skills refer to 'the ability to motivate cooperations of other actors by providing them with common meanings and identities'* (Fligstein, 1997, s. 397). Ved et slikt perspektiv er institusjonelle entreprenører ansvarlige for å opprettholde kollektive identiteter og finne måter for å samle interesse blant ulike grupper (Fligstein, 1997): *"They are active arbitrageurs that intervene to find common solutions to collective problems"* (Pacheco et al., 2010, s. 989). I lys av et slikt perspektiv kan man demonstrere hvordan institusjonelle entreprenører promoterer samarbeid slik at sterke bånd med andre organisasjoner hjelper til med å endre legitimiteten til omgivelsene (Zucker, 1988). Ved å gjøre følgende, arbeider altså ikke institusjonelle entreprenører på egenhånd men samles blant andre medlemmer i feltet. Derfor er institusjonelt entreprenørskap ansett som en kollektiv prosess (Hardy & Maguire, 2008). Oppgaven kommer tilbake til dette i diskusjonsdelen.

3.4 Kritikk av institusjonell teori

Tidligere i kapitlet var oppgaven inne på at institusjonell teori kan ses som en samling av teorier (Kirby, 2003), hvilket har medført at den institusjonelle teoretiske tilnærmingen har blitt utsatt for kritikk på grunn av dens mangfold. Suddaby (2010, s.14) beskriver: *"In my opinion, however, there are some significant problems with 'big tent' institutionalism. These problems derive from an assumption that I share with Pfeffer on the instrumental nature of theory"*. Suddaby (2010) argumenterer videre for

at ingenting er så nyttig som en god teori. Teorier er verktøy, men som alle vet er verktøy spesifikke for visse oppgaver akkurat som teorier er til for spesifikke sentrale spørsmål: *"You wouldn't chop a tree down with a spoon, in the same way that you wouldn't use population ecology to understand job satisfaction"* (Suddaby, 2010, s.14). Det er mulig at disse sammenlikningene kan oppfattes som banale. Uansett, poenget til Suddaby er at all teori inneholder implisitte forutsetninger og målsetninger innen gitte parametere. Denne type begrensende forhold kan gjøre konvergens på et felles teoretisk verktøy til en farlig affære.

Ved å forme det teoretiske rammeverket til ulike vinklinger av institusjonell teori argumenteres det likevel for at teorien brukes til det den er ment for i denne oppgaven. Altså har teorien i oppgaven implisitte forutsetninger og mål slik at den møter Suddabys kritikk.

4. Design og Metode

Hensikten med kapitlet er å gjøre rede for, spesifisere og forklare design og metode som er benyttet i forbindelse med studien. Oppgaven vil derfor gå nærmere inn på refleksjoner rundt valg av forskningsmetode, samt styrker og svakheter ved den kvalitative forskningen. Min egen bakgrunn samt hvilken betydning dette har for gjennomføringen av et slikt prosjekt, blir også presentert. Mot slutten av kapitlet fokuseres det på de etiske aspektene ved en kvalitativ studie.

”Every individual is a historian of his or her own experience”

Mihaly Csikszentmihalyi

4.1 Forskningsdesign

Yin (1994) hevder at valg av forskningsdesign skal være med på å knytte forskeren til den reelle verden hvor empirien innhentes. Som en følge av dette er det viktig å velge en hensiktsmessig design som passer den aktuelle studien. I følge Holme og Solvang (1996) omfatter samfunnsvitenskapelige metoder en organisering og tolkning av data som skal bidra til en bedre menneskelig forståelse av samfunnet vi lever i.

Hermeneutikken ligger videre under samfunnsvitenskapen og anvendes når forskeren ønsker å forstå fremfor å forklare (Føllesdal & Walløe, 2000).

Studien tar for seg et konkret tilfelle, altså bilateralt antidopingsamarbeid mellom de nasjonale antidopingorganisasjonene ADN og RUSADA. Formålet er dermed å forstå hvorfor avtalen ble initiert og hvilke institusjonelle faktorer som gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping. Fenomenet *bilaterale avtaler* kan hevdes å tilhøre samfunnsvitenskapelige fenomener konstruert av oss mennesker. Dermed levnes det liten tvil om at studien tilhører samfunnsvitenskapen og videre befinner seg under den hermeneutiske retningen.

4.1.1 Casestudie

Hovedtema i studien er bilaterale samarbeidsavtaler. Som beskrevet, kan slike avtaler omhandle og gjelde svært mye. For å avgrense oppgaven fokuseres det primært på bilaterale avtaler fra et norsk perspektiv, gjennom en casestudie av samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA undertegnet høsten 2009. Årsaken til at oppgaven bruker

uttrykket *et norsk perspektiv*, er at flertallet av informantene enten er eller har vært tilknyttet norsk idrett og norsk politikk. Riktignok er det gjennomført et intervju med en representant fra RUSADA som til en viss grad fører deres organisasjons meninger og ytringer inn i prosjektet. Likevel er informasjonen for snever til at avtalen kan ses fra noe annet enn en norsk kontekst. Dette gjelder også intervjuet med representanten fra WADA. På tross av at personen besitter en sentral stilling i WADAs organisasjon er informasjonen ikke tilstrekkelig nok til at oppgaven kan dreie prosjektet mot en internasjonal tilnærming.

Yin (1994) foreslår casestudie som et verktøy dersom formålet er å forske på et utvalgt område som kan beskrive hvordan det større bilde henger sammen. En av styrkene ved casestudie som tilnærming er muligheten til å bruke flere ulike kilder som bevis (Yin, 2009). I følge Andersen (1990) eksisterer det tre ulike typer casestudier. (i) *Unikt casestudie* hvor formålet er å forklare og forstå selve casen. (ii) *Implisitt komparative casestudier* hvor forskningsstudien trekkes bort fra det unike. (iii) *Komparative casestudier* hvor casen skal sammenliknes opp mot et annet case på bakgrunn av at de har noe felles. Som en følge av at samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA har flere likheter med avtalen mellom Norge og Kina signert på midten av 1990-tallet, er det naturlig å trekke noen paralleller mellom disse avtalene. Likevel er denne studien ingen komparativ casestudie som har til hensikt å sammenlikne avtalene i detalj. For dette prosjektet vil unikt casestudie bli benyttet da oppgaven har til hensikt å beskrive en spesiell case i antidopingsammenheng.

4.2 Metodevalg

En metode kan forstås som en framgangsmåte for å løse problemer å komme frem til en erkjennelse (Holme & Solvang, 1991). Samfunnsvitenskapelig metode omfatter både organisering og tolking av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av samfunnet (Riley, 1963). Innen metodelæren skiller det ofte mellom kvalitative og kvantitative metoder, der de kvalitative oftest er representert innenfor samfunnsvitenskapen. Grovt forklart kan man si at de kvantitative metodene ønsker å benytte målbare verdier, mens kvalitative metoder tar for seg ikke-målbare verdier og dermed stiller spørsmål som *hva, hvordan og hvorfor* (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Valget mellom metodene vil være en avveining som preget av om ønsket er store mengder og et representativt utvalg av data i et avgrenset felt, eller om man ønsker mer utdypende informasjon om et tema

som da vil ha mindre grad av representativitet, av den årsak at det vil være færre informanter.

I følge Holme og Solvang (1996) er kvalitativ metode et samlebegrep for flere metodeteknikker som blant annet innebærer observasjon, intervju, deltakelse og dokumentanalyse. I denne studien er det valgt å benytte intervju og dokumentanalyse, hvor intervjuene er hovedkilden til datamaterialet. Dokumentanalysen har blant annet bestått av prosjektvurderinger og pressemeldinger publisert av ADN. Altså gjennomføres prosjektet som en kvalitativ studie. Dette medfører også at oppgaven i hovedsak vil befinne seg under den beskrivende tilnærmingen da oppgaven ønsker å beskrive og forstå en unik case som omhandler en bilateral antidopingavtale.

4.2.1 Det kvalitative forskningsintervju

Dersom studien har til formål å avdekke betydningen av menneskers erfaringer og opplevelse er det hensiktsmessig å benytte forskningsintervju for å oppnå forståelse av et fenomen. I følge Kvale (2009) er et intervju en samtale med en viss hensikt og struktur som skal gå dypere enn hverdagslig og tilfeldig meningsutveksling. Formålet med de kvalitative intervjuene i denne studien har vært å gi en dypere forståelse av bilaterale antidopingavtaler, enn hva skrevne kilder som omhandler temaet kan bidra med.

I hovedsak ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidsplass. Der dette ikke var mulig ble egnede steder valgt i samarbeid mellom student og informant. Blant annet ble ett av intervjuene gjennomført på NIH, og ett intervju ble foretatt på et hotell i Oslo sentrum. Det ble lagt vekt på at intervjuene skulle foregå i rolige omgivelser med lite bakgrunnsstøy, og samtlige av intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004) hevder at slike intervjuer kan være med på å skape en tryggere atmosfære, noe som igjen kan føre til at informantene åpner seg i større grad enn for eksempel ved et telefonintervju. For å lette arbeidet under intervjuene ble det benyttet digital diktafon. Det å ta opp hele intervjuet på *bånd* har en rekke fordeler. Først og fremst blir all informasjon lagret og behandlet, samt at informantene med stor sannsynlighet vil oppleve forskeren som mer lyttende enn om han/hun må notere underveis i intervjusituasjonen. Det eneste som ble notert under selve intervjuet var stikkord til bruk i enkelte oppfølgingsspørsmål. Det bør også nevnes at samtlige

informanter ble spurt om tillatelse til at diktafon kunne benyttes før intervjuene startet, noe ingen av informantene hadde problemer med.

4.2.2 Utvalg og intervjuguide

Thagaard (2002) hevder at utvelgelsen av informanter i den kvalitative forskningen kan basere seg på strategisk utvalg, tilgjengelighetsutvalg eller etter snøballmetoden. I følge Thomas et al. (2005) kan utvelgelsen betegnes som et hensiktsmessig utvalg som betyr at de ulike informantene velges ut i fra visse kriterier, eller hvem som kan gi mest dybdeinformasjon i forhold til casen. I denne studien er det lagt vekt på et strategisk utvalg av informanter i antidopingfeltet og interessenter som har inngående kjennskap til samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA. Ved å velge strategisk utvalg er fordelene blant annet at forskeren kan bestemme hvilke personer som vil være mest egnet for studien. Dette kan igjen øke sjansen for at datainnsamlingen består av hensiktsmessige og informative intervjuer. Det bør også nevnes at veileders kjennskap og nettverk til antidopingfeltet har medført at det i denne studien har vært mulig å gjennomføre intervjuer med personer det kunne vært vanskelig å få tak i på egenhånd som masterstudent. Til prosjektet har det vært gjennomført intervjuer med ansatte i ADN, RUSADA og WADA, ansatte i UD, tidligere ansatt i Kulturdepartementet, samt en representant fra media. Totalt ble det gjennomført intervjuer med 7 informanter. Intervjuene hadde i snitt en varighet på ca. 45 min, der det korteste var på 35 minutter og det lengste på 1 time og 55 minutter. Intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2010 til mars 2011.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide tilpasset organisasjonen informanten representerte. Dermed hadde ikke intervjuene nøyaktig samme innhold og lengde. Intervjuguidene ble også videreutviklet etter hvert som teorien til oppgaven tok form. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at dette kan bidra til at spørsmålene blir bedre som en følge av at forskerens kunnskap og forståelse for emnet øker underveis i prosjektet. Det ble videre benyttet semistrukturerte intervjuer.

4.3 Databehandling

Kort tid etter intervjuene ble disse transkribert i detaljform. En transkripsjon er en omdanning av muntlig samtale til konkret skriftlig tekst (Kvale, 2009). I følge Kvale (2006) bør valget av transkriberingsmetode baseres på bakgrunn av hvordan en ønsker å

benytte transkripsjonen. Som en følge av dette kan enkelte omformuleringer gjøres dersom forskeren er ute etter å finne generelle inntrykk fra de ulike informantene. Til denne studien ble det valgt å transkribere teksten så likt som mulig det muntlige for å unngå tap av relevant informasjon. Totalt utgjorde datamaterialet ca. 100 sider tekst. For å ivareta informantenes konfidensialitet ble datamaterialet oppbevart utilgjengelig for andre enn studenten som gjennomfører undersøkelsen og veiledere.

Som nevnt er datamaterialet fra de kvalitative intervjuene primærkilden som gjøres til gjenstand for tolking i oppgaven. For å kunne si noe om bilateralt antidopingsamarbeid, med ADN-RUSADA som case, er det prioritert å samle inn primærdata som innebærer førstehåndsoppfatning og tanker fra informantene. Dokumentanalyse betraktes i prosjektet som sekundære kilder. Som nevnt har slike kilder blant annet bestått av prosjektvurderinger og pressemeldinger, men også strategidokumenter og ulike avisartikler. På bakgrunn av all innsamlet data er det forsøkt å skape et helhetlig bilde av det bilaterale samarbeidsprosjektet mellom ADN og RUSADA.

4.3.1 Analyse av datamateriale

Da arbeidet med å transkribere intervjuene var ferdig, startet selve analysen av datamaterialet. Analysens formål er å kartlegge de ulike funnene i prosjektet. En sentral del av analysen består av å redusere og selektare informasjonen, for deretter å velge ut hvilken informasjon som skal benyttes videre i studien. Dette krever systematisk og grundig gjennomgang av transkripsjonen.

4.3.2 Koding og kategorisering

Da samtlige intervjuer er transkribert består datamaterialet av omfattende mengder informasjon. Som beskrevet, tilsvarte transkripsjonen ca. 100 sider tekst i dette prosjektet. For å få en oversikt over informasjonen er det nødvendig å kode og kategorisere teksten for å få en oversikt. Flick (2002) hevder at formålet med å kode dataen er å bryte ned og forstå teksten for videre å knytte ulike deler av teksten opp mot en kategori, for deretter å skape et system. I følge Miles og Huberman (1994) innebærer koding å markere tekst og meninger som gir relevans for det studien ønsker å undersøke. I arbeidet med å kartlegge funn som beskrives av teorien ble det i oppgaven benyttet en deduktiv metode. En slik metode innebærer at man vet hvilke temaer, emner eller områder man leter etter og prøver å finne disse. Altså en motsetning til induktiv

metode hvor man leser intervjuene og finner løsningen underveis. Temaene ble videre kartlagt basert på det konseptuelle rammeverket i studien, hvor selektering av informasjonen ble hjulpet frem av oppgavens problemstilling. Tema relatert til ADNs rolle som en attraktiv samarbeidspartner ble plukket ut fra råmaterialet og kodet. Det samme gjelder for øvrig temaer som omhandler institusjonelle faktorer som gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping. I følge Miles og Huberman (1994) anses en slik fremgangsmåte som førstenivåkodning eller grovkoding. Kategoriene ble videre delt inn i ytterligere temaer og funnene ble kodet ut fra plassering. Dette er å anse som andrenivåkodning, også kalt mønsterkodning (Miles & Huberman, 1994). De temaene som faller utenfor disse kategoriene ble induktivt funnet og plassert i passende kategorier.

4.3.3 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet

Kvale (2001) hevder at innenfor den moderne samfunnsvitenskapen så har begrepene generaliserbarhet, reliabilitet og validitet fått status som en hellig, vitenskapelig treenighet: *De synes å tilhøre en abstrakt sfære i en slags vitenskapelig helligdom, fjernt fra hverdagens interaksjoner, hvor de tilbes i dyp respekt av alle sanne vitenskapstroende* (Kvale, 2001, s. 158).

Kvale (2009) hevder at kvalitativ forskning som oftest ikke består av store utvalg, og som et resultat lar denne type forskning seg ikke generalisere i samme grad som kvantitativ forskning. Generaliserbarheten i en studie gir indikasjoner på om funnene og resultatene er overførbare til andre liknende organisasjoner. Det kan hevdes at det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av en singel casestudie, og som en følge av dette har studien ikke til hensikt å generalisere det empiriske bidraget. Som nevnt tidligere ses studien ut ifra et norsk perspektiv. Noe som kan medføre at overførbarheten til andre utenlandske antidopingorganisasjoner kan være begrenset. Dermed bør studien heller ses som et forsøk på å forstå denne unike casen. Dog kan studien ha en viss overføringsverdi til andre bilaterale samarbeidsavtaler hvor ADN er en samarbeidende part. Som beskrevet sammenliknes ADNs avtale med RUSADA flere ganger gjennom oppgaven med den bilaterale antidopingavtalen mellom Norge og Kina, som ble undertegnet på midten av 1990-tallet. Likevel skal man igjen være oppmerksom på at Russland som samarbeidspartner ikke nødvendigvis har de samme problemene med

implementeringen av WADC som andre nasjoner kan ha. Derfor kan det hevdes at samarbeidskonstellasjonen bør ses som et unikt case.

Begrepet reliabilitet blir ofte referert til forskningsresultatenes troverdighet og pålitelighet, og i følge Kvale (2009) er det tre steg i en studie som kan påvirke reliabiliteten. (i) Det første steget omhandler selve utførelsen av intervjuet, eksemplifisert gjennom det å stille ledene eller lukkede spørsmål. (ii) Det andre steget er transkriberingen av intervjuet og i følge Kvale (2009) er det særs viktig å være nøye i den skriftlige gjengivingen av den muntlige samtalen. (iii) Steg tre skjer i selve analysen av den innhentede dataen fra informantene. Reliabilitet kan også referere til hvilken grad innvirkning fra feilkilder kan påvirke resultatet og dermed spørsmålet om man kan stole på disse (Johannesen et al. 2004). Oppgaven kommer tilbake til mulige feilkilder senere i kapitlet.

Begrepet validitet omhandler studiens gyldighet i forhold til hva prosjektet har til formål og utforske (Kvale, 2009). Halvorsen (2003) hevder at validiteten til en studie omhandler datamaterialets gyldighet eller relevans. Et interessant spørsmål er dermed om denne undersøkelsen ville latt seg gjennomføre med andre forskere, for deretter å få det samme resultatet (Marshall & Rossman, 1989). Resultatene vil da kunne fortelle om studien er valid.

Det kan være vanskelig å si med sikkerhet om studien gir et helt korrekt bilde av virkeligheten i denne type samarbeidskonstellasjoner. En av årsakene er som nevnt i starten av oppgaven at det er gjort lite forskning på studiens problemstilling. Som en følge av dette er det vanskelig å sammenlikne studiens resultater med andre forskningsprosjekt. Det at forskningen er gjort kvalitativ fører også til at studien ikke har klare og tydelige målevariabler, som igjen fører til at det ikke eksisterer noen konkrete fasitsvar. Videre medfører det at prosjektet må ta utgangspunkt i indikatorer i teorien som benyttes i studien. Det kan også hevdes at bilaterale samarbeidsprosjekt er noe immaterielt, altså noe man ikke kan ta og føle på. Det betyr at forskeren må legge til grunn de elementene og vinklingene informantene mener er viktige for videre å tolke intervjuene ut i fra studiens teori. Informantene hadde forskjellig syn på en rekke av spørsmålene innen de ulike temaene. Likevel var det mulig å gjenkjenne et mønster av

felles meninger relatert til samarbeidsprosjektet. Mønstrene vil bli demonstrert i oppgavens analyse og diskusjonskapitel.

4.3.4 Styrker og svakheter

Som nevnt, er intervjuer den viktigste kilden i studien: *“Because case studies are about human affairs or behavioral events. Well-informed interviewees can provide important insight into such affairs or events”* (Yin, 2009, s. 108). Til tross for at studien inneholder relativt få intervjuer (7) dekker informantene et bredt spekter av meninger og oppfatninger fra flere organisasjoner om temaet bilateralt antidopingsamarbeid. Likevel bør det reflekteres over muligheten for utvalgsfeil. Dette kan innebære at studien tar utgangspunkt i informantenes subjektive oppfatning av et tema som et godt bilde av hvordan virkeligheten bør ses. Risikoen er at informanten kan være organisasjonens *statistiske avvik* fra den allmenne oppfatningen i organisasjonen, noe som kan medføre et skjevt bilde av realiteten. Begrepet statistiske avvik innebærer dermed at informantens meninger ikke er i tråd med majoriteten i organisasjonen. Man skal også være klar over at det i intervjuprosessen kan oppstå ulike feilkilder forskeren må ta hensyn til. For å ta et konkret eksempel i oppgaven, kom det svært motstridene svar på et spørsmål fra to personer som representerte samme organisasjon. Dette kan bero på at spørsmålet ble stilt upresist til den ene eller begge informantene, eller at de kan ha sett svaret ut fra forskjellige kontekster. Som en følge av mulige feilkilder skal man være forsiktig med å legge for stor vekt på svaret, uavhengig om motstridene svar kan være svært interessant i denne sammenheng. Misforståelser i kommunikasjonen kan føre til at studiens pålitelighet svekkes, samt at tolking eller feiltolking av intervjupersonens spørsmål kan være avgjørende for resultatet av studien.

4.3.5 Min bakgrunn

Før prosjektet startet hadde jeg liten kjennskap til bilaterale antidopingavtaler. I hovedsak var det min interesse for antidopingarbeid generelt som førte til at jeg ønsket å undersøke temaet nærmere. Temaet og problemstillinger ble diskutert og avklart med veileder. Dalland (2000) hevder at forskeren må være åpen om sine egne ferdigheter i forhold til metoden som blir benyttet. Som en følge av at prosjektet er mitt første kvalitative forskningsprosjekt kan det påvirke det endelige resultatet av oppgaven. Prosesser som kan påvirke resultatet er blant annet i intervjusituasjonene. Erfaringen jeg fikk gjennom de første intervjuene gjorde at det etter hvert ble enklere å komme med

oppfølgingsspørsmål. Det kan derfor diskuteres om jeg burde hatt flere testintervjuer i forkant av prosjektet for å styrke det endelige resultatet til studien. I den kvalitative forskningen kan intervjueren bli sett på som selve *instrumentet* i forskningsprosessen. Intervjueren bør være språklig dyktig og inneha gode kommunikasjonsferdigheter, samt god kunnskap om temaet og feltet som skal utforskes (Kvale, 2006). Derfor kan det hevdes at resultatene ville blitt annerledes dersom studien var blitt gjennomført av en erfaren forsker, dog blir dette kun spekulasjoner.

4.4 Ethiske aspekter

I følge Hartvigsen (1998, s. 296), har forskere en etisk forpliktelse ovenfor andre forskere og det øvrige samfunnet, både med hensyn til forskergjerningen, publiseringer og formidling av resultatene til offentligheten. Etikk er læren om moral, altså hva som er rett og galt. Forskningsetikk omhandler de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2007). Som en følge av at forskningen ikke foregår i et sosialt vakuum, kan det være uunngåelig at forskere påvirkes av andres prioriteringer og verdier. I følge Ringdal (2007) kan dette være en viktig spore til innsats, men det kan også påvirke valg av data, resultatpresentasjon og tolkning. Derfor stilles det krav til forskerens evne til refleksjon over egen praksis.

En av de viktigste etiske overveielser i et forskningsprosjekt er beskyttelse av personene som er tilknyttet studien. Blant annet innebærer det at det må stilles konkrete krav til forskningsprosessen om å sikre informantene som deltar frihet og selvbestemmelse, beskyttelse mot skade og å trygge privatlivet og familie. Et hovedprinsipp kan være at alle opplysninger som samles inn i et forskningsprosjekt skal behandles konfidensielt. Altså medfører det at opplysningene blir presentert på en slik måte at informantene ikke kan identifiseres (Ringdal, 2007). Selv om flere av informantene ikke så det som noe problem at deres navn ville bli benyttet i studien er det likevel valgt og ikke bruke deres navn. Derimot blir navnet på organisasjonen informantene representerer nevnt med navn, og i enkelte tilfeller blir type stilling de besitter belyst. Dog blir det ikke nevnt noen nøyaktig stillingsbeskrivelse. Årsaken til at informantene ikke navngis, på tross av at de finner det problemfritt, er at det kan være en mulighet for at informantene ikke ser uheldige konsekvenser ved å være navngitt før de ser sine egne uttalelser på trykk sammen med forskerens tolkninger. På denne måten beskytter man informantene mot seg selv. Ved enkelte anledninger har også

informantene kommet med utsagn de har understreket at de ikke ønsker å bli sitert på. I de uttalelsene det er tolket at følgende ble sagt i fortrolighet er utsagnene ikke brukt i prosjektet da det ses som særs viktig at informantene opplever at de har tillit til den som gjennomfører studien.

I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og de har gitt tillatelse til gjennomføring av prosjektet (se vedlegg 2). Informantene fikk også lese igjennom og undertegne et informasjonsskriv om oppgavens tema før intervjuet startet (se vedlegg 1). Dermed ble skriftlig informert samtykke innhentet. Det ble også lagt vekt på at informantene kunne trekke seg fra studien når som helst uten at de trengte å oppgi noen grunn. Informantene fikk også mulighet til å lese igjennom transkripsjonen av intervjuene da disse var gjennomført, noe ingen av informantene ønsket å benyttes seg av. Samtlige informanter ønsket i stedet å lese igjennom det de ble sitert på, samt konteksten rundt deres svar. Før innlevering av oppgaven ble et utkast sendt ut til samtlige informanter for godkjenning.

5. Analyse og diskusjon

Dette kapitlet vil ta for seg den empiriske delen av studien, hvor data fra primær- og sekundærmateriale blir analysert, diskutert og drøftet opp mot prosjektets hensikt og problemstilling ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Oppgavens problemstilling blir besvart gjennom fem analyse spørsmål som drøftes i kronologisk rekkefølge. Kapitlets formål blir å vise ulike eksempler på anvendelse av det teoretiske bidraget sammenflettet med oppgavens problemstilling, og å vise at teorien er anvendbar til studien. Som beskrevet er oppgavens problemstilling og analyse spørsmål som følger:

Hvorfor inngikk de nasjonale antidopingorganisasjonene i Norge og Russland i 2009 et samarbeid, og hvilke institusjonelle faktorer gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping?

1. *Hvordan og hvorfor initierer WADA bilaterale samarbeidsavtaler mellom nasjonale antidopingbyråer?*
2. *Hva gjør ADN til en attraktiv partner i ulike samarbeidskonstellasjoner?*
3. *Hva er den bakenforliggende årsaken til at ADN har en internasjonal strategi?*
4. *Hvordan kan RUSADA beskrives som samarbeidspartner, og hvordan kan det prege samarbeidet med ADN?*
5. *Kan bilaterale antidopingavtaler anses som en institusjonalisert strategi, og hvilken rolle spiller NADOene i det internasjonale arbeidet?*

5.1 Initiering av bilaterale samarbeidsavtaler

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 1. *Hvordan og hvorfor initierer WADA bilaterale samarbeidsavtaler mellom nasjonale antidopingbyråer?*

Først og fremst bør det presiseres at samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA, som er fokus for oppgaven på ingen måte er en unik avtale. Den kan heller ses som en bevisst strategi fra WADA. WADA initierte en lignende avtale mellom Portugal og Brasil i 2010 der Portugal, som forøvrig anses som en foregangsland innen antidopingarbeid, skal assistere Brasil til å utvikle en velfungerende NADO (WADA,

2010a). Eksempler på andre nasjoner som får hjelp gjennom ulike samarbeidsprosjekt, er India, Tyrkia og Jamaica (Hanstad, 2011b). Likevel vil denne delen av oppgaven ta utgangspunkt i initieringen av samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA. I tråd med analysespørsmålet, er drøftingen basert på to forhold. (i) Hvordan initierer WADA bilaterale samarbeidsavtaler, og (ii) hvorfor blir de initiert. Hovedtyngden i delkapitlet er basert på forhold (ii).

5.1.1 Hvordan initierte WADA en avtale mellom ADN og RUSADA?

Utgangspunktet for avtalen mellom ADN og RUSADA er at WADA har delt opp verden i ulike regioner. Videre har WADA vurdert hva slags nivå nasjonene de ulike regionene har i sitt antidopingarbeid. Gjennom denne vurderingen sjekkes det hvorvidt de etterlever kravene som stilles både i forhold til regelverk og de ulike programmene. I følge informanten fra WADA vil det på bakgrunn av vurderingen til WADA lages en *rating* som beskriver hvilke nasjoner som skal prioriteres at har en tilfredsstillende organisasjon. *Ratinglisten* inneholder alt fra nasjoner som Norge, USA og Russland, men også nasjoner som kan bli unntatt å ha et antidopingprogram som for eksempel Somalia. Det poengteres da at det ikke er gitt at alle nasjoner skal ha en stor antidopingorganisasjon, men som en følge av at Russland er en nasjon som tradisjonelt sett har tatt godt for seg av medaljefatet i store mesterskap, er de en prioritert nasjon på WADAs liste.

Det neste steget er at WADA har kontaktet ADN og forespurt om de kan bistå i arbeidet med oppbyggingen av en antidopingorganisasjon i samsvar med WADC i Russland. Samarbeidsprosjektet er også i tråd med Houlihan (2002b) som argumenterer for at WADA skal prioritere de største idrettsnasjonene i sitt arbeid. Videre har informanten fra WADA forklart at utvelgelsen av nasjoner som kan bistå i slike samarbeidskonstellasjoner er blant annet basert på geografi, dog ikke bestandig. Informanten fra WADA har forklart at i forkant av initieringen av avtalen mellom ADN og RUSADA var eksempelvis Finland aktuell som samarbeidspartner som følge av den korte geografiske avstanden, men av den årsak at den norske antidopingorganisasjonen kvalitetsmessig er vurdert som bedre enn den finske, falt valget på ADN. WADAs argument for valget av ADN som samarbeidspartner for RUSADA kan også ses i sammenheng med ADNs lange erfaring med internasjonalt arbeid.

I Samarbeidsprosjektet mellom ADN og RUSADA er WADAs rolle i hovedsak å påse at internasjonale regler inkluderes og etterleves. Det betyr likevel ikke at WADA ser sin rolle som noen slags kontrollør i samarbeidsavtalen. Informanten fra WADA forklarer følgende. *”Vi har her å gjøre med kjennskap, samarbeid og tillit. Det er ikke forsøk på noen form for kontroll fra vår side. Det er et samarbeidsprosjekt som bygger på tillit mellom partene”*.

Samtidig følger WADA opp partene omtrent daglig, i hvert fall flere ganger i uken. Kommunikasjonen skjer via telefon, e-post og ved besøk. Altså en kontinuerlig kommunikasjon gjennom ulike kanaler. Dette gjelder både for ADN og RUSADA. Poenget er dermed at WADA skal bistå ved eventuelle problemer i prosjektet, eksempelvis i situasjoner der det eksisterer vanskeligheter i forbindelse med operasjonaliseringen. Dermed blir verken RUSADA eller ADN på noen måte overlatt til seg selv i samarbeidsperioden. Ved en slik oppfølging vil WADA tilegne seg en god oversikt over fremdriften og utviklingen av samarbeidsprosjektet.

5.1.2 Hvorfor initierer WADA bilaterale avtaler?

Som et uavhengig overvåkningsorgan av den globale kampen mot doping i idretten, ønsker WADA å oppmuntre til samarbeid for å utvikle antidopingkunnskapen i land og regioner av verden som har behov for hjelp og assistanse (ADN, 2009b). Som en følge av at WADA ønsker å spre antidopingkunnskapen gjennom samarbeid, kan det hevdes at det også er kjernen for hvorfor WADA initierer samarbeidsavtaler tilsvarende samarbeidet mellom ADN og RUSADA. Som informanten fra WADA forklarer:

”Dette er prosjekter WADA ikke kan gjennomføre på egen hånd. Vi har ikke kapasitet til å bistå de altfor mange nasjonene i verden som trenger hjelp, og av den grunn allierer vi oss med ulike land som har et godt fungerende antidopingarbeid. Norge er ett av disse landene”.

Da IOC valgte Russland som vertsnasjon for vinterlekene i 2014, valgte de en nasjon med en sørgelig dopinghistorie og et antidopingsystem som på ingen måte var overbevisende. Først og fremst bør det presiseres at WADA på ingen måte må stå til ansvar for at Russland ikke har et antidopingsystem som fungerer, men i følge Hanstad et al., (2010) kan manglende harmonisering føre til et legitimitetsproblem for antidopingbevegelsen. Altså vil mangelen på harmonisering av RUSADAs organisasjon

i antidopingfeltet til en viss grad påvirke WADA. Det som er interessant, er hvordan det har påvirket WADA i deres arbeid, og igjen en bakgrunn for å drøfte hvorfor bilaterale avtaler blir initiert.

Tidligere i oppgaven ble det hevdet at tvangsmessig likedannelse av en organisasjon kan være et resultat av både formelt og uformelt press fra organisasjoner man er avhengig av, samt de kulturelle forventningene fra omgivelsene til en organisasjon (DiMaggio & Powell, 1983). I forbindelse med den samarbeidsavtalen oppgaven ser nærmere på kan WADA ses som den organisasjonen RUSADA er avhengig av. De kulturelle omgivelsene vil da være antidopingfeltet som tidligere er definert. Et slikt press kan oppfattes som tvang gjennom bruk av makt, overtalelse, eller som en invitasjon til å delta i et samarbeid (DiMaggio & Powell, 1983). I forbindelse med tvang mot antidopingorganisasjoner eller nasjoner som ikke tilfredsstillter kravene i WADC, uttalte informanten fra WADA følgende:

”I følge WADA skal regelverket etterleves. Gjøres ikke det, blir dette rapportert til IOC, IPC og de internasjonale særforbundene som kan iverksette sanksjoner. For WADA er det problematisk og et tankekors at drivkraften for å etterleve regelverket ikke er for å holde idretten sin dopingfri og ren, men det faktum at det kan iverksettes sanksjoner mot organisasjonen”.

Informanten fra WADA uttrykker dermed at de ønsker å komme vekk fra situasjoner der organisasjoner opplever tiltakene til WADA som tvang. Likevel vil det i enkelte situasjoner være nødvendig fordi organisasjonen ikke evner å løse problemer på en hensiktsmessig måte. Initieringen av samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA kan opplagt ses som en invitasjon til å delta i et samarbeid. Likevel kan man stille spørsmål om RUSADA hadde noe reell mulighet til å takke nei til denne initieringen. Det kan hevdes at det er nærliggende å tro at RUSADA ikke hadde noe annet alternativ enn å takke ja til et samarbeid med ADN. Som en følge av presset på deres organisasjon både fra WADA og IOC til å *”rydde opp”* før de skal arrangere de Olympiske lekene i Sochi. Oppgaven kommer for øvrig tilbake til dette spørsmålet i delkapittel 5.5.1. Som nevnt tidligere, kan følgene av ikke å tilfredsstillte WADC få konsekvenser for deltakelse i de Olympiske lekene. Det kan også få betydning for om nasjoner kan tildeles de Olympiske leker, hvilket innebærer de mulige sanksjonene som informanten fra WADA refererer til. Med andre ord kan samarbeidsavtalen ses på som et forsøk på

tvangsmessig likedannelse av RUSADA. Avtalen kan også ses i forbindelse med normativ likedannelse og begrepet profesjonalisering. Bakgrunnen for en slik påstand er to aspekter ved bruken av den norske organisasjonen i samarbeidsavtalen: *”One is the resting of formal education and of legitimation in cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly”* (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Det første aspektet ses i sammenheng med bruken av personell fra ADNs organisasjon som både er i besittelse av kunnskap og legitimitet. Samtidig kan et bilateralt samarbeidsprosjekt ses i sammenheng med at RUSADA får mulighet til å delta i et profesjonelt nettverk der nye strukturer og normer kan spres raskt. Altså kan det hevdes at samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA medfører både tvangsmessig og normativ likedannelse av RUSADAs organisasjon. For øvrig kan tvangsmessig likedannelse også være et resultat av ressursavhengighet, for eksempel krav til å tilfredsstillere en ISO-sertifisering (Greenwood et al., 2008). ISO-sertifisering er for øvrig en av målsetningene for samarbeidet mellom ADN og RUSADA. De ledende organisasjonene kan dermed påvirke organisasjonene som ikke er like mektige, og likedannelse oppstår som en følge av at organisasjonene viser konformitet til strukturer, normer og regler, som er aksepterte innenfor feltet (Slack & Hinings, 1994).

I forbindelse med hvorfor WADA initierer en bilateral samarbeidsavtale mellom ADN og RUSADA kan det være interessant å stille følgende spørsmål: *Ville samarbeidsavtalen blitt initiert dersom Russland ikke skulle arrangert de Olympiske vinterlekene i Sochi 2014?* Spekulasjonene rundt dette i seg selv er ikke så interessant, men spørsmålet kan belyse omstendighetene rundt initieringen av avtalen. Med tanke på det tidspunktet avtalen ble initiert, kan det hevdes at de Olympiske leker var helt sentral for grepet WADA gjorde høsten 2009, da avtalen mellom ADN og RUSADA ble initiert. Likevel svarer informanten fra WADA følgende på spørsmål om det er sannsynlig at de ville ha initiert avtalen dersom Russland ikke hadde blitt tildelt lekene.

”Det ville vi ha gjort simpelthen fordi Russland er meget viktig som idrettsnasjon av mange grunner. Men de Olympiske leker i Sochi i 2014 er nok grunnen til at IOC ønsker å bidra til et rent OL både før og under lekene”.

Når informanten påpeker at de Olympiske leker er en av årsakene til at IOC har gått inn, så ses det i sammenheng med at IOC har lagt et betydelig press på RUSADA om at de skal ha et system som er tilfredsstillende innen 2014. Mer konkret hva et slikt press innebærer kommenteres ikke ytterligere i oppgaven, annet enn at IOC følger utviklingen i Russland svært nøye. Det som kan hevdes å være overraskende med svaret fra informanten fra WADA, er at selv om Russland skal arrangere de Olympiske leker så var ikke det avgjørende for initieringen av avtalen. Likeledes svarer en av informantene fra ADN følgende på det samme spørsmålet. *"Det håper jeg da, for Russland er en viktig idrettsnasjon, og et internasjonalt antidopingprogram uten å ha med seg Russland, er et halvhjertet antidopingprogram"*. Ergo, tendensen blant svarene i undersøkelsen er at valget av Russland som vertsnasjon for vinterlekene i 2014 ikke var noen avgjørende faktor for at samarbeidsavtalen ble initiert. Det ses heller som en følge av at man er avhengig av å ha med Russland i antidopingarbeidet, uavhengig av de Olympiske leker. Dermed er det ikke opplagt at avtalen kommer som en direkte konsekvens av Sochi 2014. Likevel kan det hevdes at tidspunktet for initieringen av avtalen med ADN med stor sannsynlighet er påvirket av at Russland er vertsnasjon for et Olympisk mesterskap. Informanten som representerer media i oppgaven hevder at de Olympiske lekene, med stor sannsynlighet, er en sentral link.

Ser vi på årsaken til initiering av slike avtaler i et større perspektiv, også utenfor samarbeidet mellom ADN og RUSADA, kan manglende harmonisering være en avgjørende faktor. Videre kan en mulig årsak til manglende harmonisering blant NADOene være at det ikke følger økonomiske ressurser med nye lover og regler, eksempelvis i endringer av WADC. WADA gir altså ikke direkte finansiell støtte til selve implementeringsprosessen (Hanstad et al., 2010). Det er da sammenfallende med informasjonen fra flere av informantene i studien, som peker på økonomi som den viktigste årsaken til at en rekke NADOer ikke er i tråd med WADC. Naturlig nok finnes det også en rekke nasjoner hvor det ikke forventes at de skal fronte antidopingarbeidet, da de har andre humanitære oppgaver som bør prioriteres fremfor antidopingarbeid. En av informantene fra ADN forklarer hvorfor enkelte nasjoner kan ha problemer med å opprette antidopingorganisasjoner med følgende eksempel fra en konferanse i Sør-Afrika for en del år tilbake, da en person fra et annet afrikansk land skal ha uttalt at de ikke hadde råd til å dope seg, langt mindre å utvikle et antidopingprogram. Dette innebærer at man må ta økonomiske faktorer inn i vurderingen om en nasjon skal

presses til å etterleve kravene i WADC. Som nevnt, er det er på ingen måte gitt at alle verdens nasjoner skal ha et omfattende apparat i forhold til antidopingarbeid. Det bør også nevnes at én ting er å få på plass et antidopingsystem, en annen ting er vedlikehold, da antidopingarbeid tross alt er kostbart.

I noen tilfeller kan det være at begrenset økonomi brukes som unnskyldning blant nasjoner som presterer godt i internasjonal idrett for ikke å delta i antidopingarbeidet. Oppgaven har for så vidt ikke til hensikt å gå inn på en lang diskusjon om hvorvidt det er tilfelle eller ikke, da det kan være vanskelig å finne klare beviser for at det eksisterer uvilje til å delta i antidopingarbeidet. Det kan i hvert fall hevdes at det vil være særs politisk ukorrekt å tale varmt for motstand av antidopingarbeid, uavhengig av økonomiske rammer. Som en informant fra ADN forklarer:

”IOC krever at utøvere fra land og/eller internasjonale særforbund som skal delta i de Olympiske leker skal ha iverksatt kravene i WADC jf. ’Olympic Charter’. Det er dermed neppe politisk uvilje som eventuelt gjør at enkelte land eller internasjonale særforbund ikke har iverksatt krav i WADC, men kanskje mer et spørsmål om økonomiske prioriteringer”.

Poenget er at det opplagt finnes nasjoner som kan ha nedprioritert arbeidet med antidoping. Dog er ikke økonomi og underfinansiering av de nasjonale antidopingorganisasjonene den eneste årsaken til manglende harmonisering. Informanten fra WADA forklarer følgende i den forbindelse:

”Jeg besøkte Polen nylig, og der er problemet at det ikke eksisterer et tilpasset lovverk. Noen lands juridiske tradisjon krever et lovverk vedtatt av lovgivende forsamling, mens andre land, som for eksempel Norge, er det tilstrekkelig at NIFs Idrettsting vedtar regelverket for idretten”.

En av informantene fra ADN presiserer at det faktisk ikke bare er de nasjonale byråene som sliter med å etterleve WADC, men også de internasjonale særforbundene. Dette begrunnes blant annet med kompleksiteten i regelverket: *”Hvis du begynner å lese hele WADAs regelverk fra A til Å så tror jeg også du vil stille noen spørsmål om hvordan det skal forstås. Det er ikke alle steder hvor alt er like innlysende”*. Altså kan kompleksiteten til WADAs regelverk være en av mulige årsaker til fraværende harmonisering. Dette må også ses i sammenheng med mangel på kunnskap innad i organisasjonene. Likevel bør man også være klar over følgende dilemma: Mens

harmonisering er kjernen for WADC, kan selve begrepet harmonisering være upresist. Som et utfall kan harmonisering tolkes som *likhet, tilnærming, kompatibilitet, enighet og aksept* (Houlihan, 2001). Houlihan (2002b) hevder videre at "*the drafters of the Code have used the full range of interpretations*" (Houlihan, 2002b, s. 193).

Et vagt konsept samtidig, som operasjonaliseringen kan anses som vag kan skape problemer når *politikken* fra den ledende organisasjonen, altså WADA, skal spres ut i periferien. Ulike nasjoner karakteriseres av politiske, økonomiske, sosiale og kulturelle forskjeller, og et mulig utfall av å søke etter harmonisering på tvers av NADOene kan faktisk føre til økt variasjon og forskjeller. Dette kan eksemplifiseres på følgende måte: Det er påkrevd av WADA gjennom WADC å etablere '*testing pool*'² og alle utøvere innenfor et slikt '*testing pool*' bør være en del av meldepliktssystemet. På hvilken måte hver enkelt NADO møter en slik utfordring kan variere, hvor en variasjon i strukturen igjen kan minske harmoniseringen. Dermed kan resultatet ende opp med at den positive utviklingen uteblir (Hanstad et al., 2010). Sett i lys av slike implementeringsproblemer og mangel på harmonisering kan bilaterale samarbeidsavtaler være løsningen for økt harmonisering, da som en følge av at nasjoner som har et mindre fungerende eller fraværende antidopingsystem får muligheten til å lære av nasjoner som anses som gode. Igjen kan dette være en forklaring på *hvorfor* WADA initierer bilaterale samarbeidsavtaler mellom nasjonale antidopingorganisasjoner.

5.2 En attraktiv samarbeidspartner

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 2. *Hva gjør ADN til en attraktiv partner i ulike samarbeidskonstellasjoner?*

Ett av oppgavens sentrale analyse spørsmål omhandler ADNs rolle som attraktiv samarbeidspartner i bilaterale antidopingavtaler. Delkapitlets formål er altså å drøfte ulike faktorer som fører til at ADN kan anses som en attraktiv samarbeidspartner i slike prosjekt. Analyse spørsmålet er basert på en antakelse om at ADN er en attraktiv samarbeidspartner på bakgrunn av at WADA initierer en avtale der ADN skal bistå med sin kunnskap. Det at WADA går inn og initierer en samarbeidsavtale mellom ADN og

² A pool of top level *Athletes* established separately by each International Federation and National Anti-Doping Organization who are subject to both *In-Competition* Testing and *Out-of-Competition* Testing as a part of that International Federation's or Organization's test distribution plan (WADA, 2005, s. 5).

RUSADA, med et ønske om at ADN skal hjelpe Russland med etableringen av en NADO i tråd med WADC og ISO 9001-sertifiseringen, er langt på vei en stor tillitserklæring fra WADAs side til det norske antidopingarbeidet. Med andre ord viser det at ADN er en ønsket samarbeidspartner av WADA. Hvorvidt RUSADA som er den andre part i samarbeidet, er av den samme oppfatningen som WADA besvares gjennom det påfølgende delkapitlet.

5.2.1 Hva gjør ADN til en attraktiv partner?

På et direkte spørsmål om hva som gjør ADN til en attraktiv partner svarer en av informantene fra ADN følgende. *"Jeg tror det er fordi vi er av nasjonene som har arbeidet med antidoping lengst, og på den bakgrunn har opparbeidet oss et godt rykte om at vi er et foregangsland"*. Fra ADN blir det altså antydnet at deres historie og det norske bidraget, også før ADNs opprettelse, er en viktig årsak til at de blir ansett som en attraktiv samarbeidspartner. Informanten fra Kulturdepartementet uttalte følgende på det samme spørsmålet. *"Jeg håper at det er renommeet landet har fått, og i det legger jeg at vi var tidlig på plass med et nasjonalt system. Vi tok egne utøvere og gjennomførte et ganske strikt system"*. Informanten fra Kulturdepartementet la videre vekt på viktigheten av at det i Norge ble gjennomført kontroller så tidlig som på annen halvdel av 1970-tallet, og at hele systemet rundt dopingkontroller var basert på medlemskapene i NIF. Dette innebar at man som medlem i NIF også var pliktig til å godta dopingkontroller. Til sammenlikning var det norske systemet annerledes enn eksempelvis i England, der forbundene ikke uten videre kunne gjennomføre tester av utøvere, fordi det krevdes spesielle godkjenningsordninger for å gjennomføre dopingkontroller. Informanten fra Kulturdepartementet uttalte også følgende: *"Andre nasjoner som samarbeider med ADN kommer til et kompetent system, som vet hva som kreves. Samtidig oppleves ADN som ubyråkratisk og rett på sak"*. En annen informant, som representerer media, hevder følgende på årsaken til at ADN kan anses som en attraktiv partner: *"Det kan jo tenkes at det gir en stor troverdighet å ha et samarbeidsprosjekt med en organisasjon som ADN"*. Utsagnet til informanten kan ses i sammenheng med Dai (2008) som hevder følgende: Organisasjoner kan tilegne seg legitimitet og verdifulle ressurser ved å samarbeide med organisasjoner som er i besittelse av legitimitet.

For å avkrefte de foregående sitatene som en selvforherligelse av det norske antidopingarbeidet, gitt av nordmenn, bør det presiseres at det norske arbeidet flere ganger har mottatt internasjonal anerkjennelse. Blant annet har WADA-president, John Fahey lovprist det norske arbeidet samt fortalt at han er glad for Norges tøffe tak mot doping. *”Slik har det vært i flere tiår. Det er nulltoleranse for dette i Norge. Det sitter meget dypt i norsk idrett. Jeg synes Norge skal være stolt over sitt arbeid og bidrag internasjonalt i antidopingarbeidet”* (NTB, 2010).

Hvis en ser på hva tidligere bilaterale avtaler der ADN har bistått andre organisasjoner har medført, kan dette også være med på å forklare hvorfor ADN er en ønsket partner i slike samarbeidskonstellasjoner. Igjen kan Norges avtale med Kina brukes som eksempel, og følgene av samarbeidet kan vurderes slik: (i) ADN har et sterkt ønske om å bidra i den internasjonale kampen mot doping, (ii) ADN er i besittelse av høy legitimitet innen antidopingfeltet, og (iii) ADN viser at den fungerer som samarbeidspartner for andre nasjoner. Det at andre organisasjoner ønsker å samarbeide med ADN viser at de ønsker å lære av det norske systemet, altså hvordan operasjonaliseringen av antidopingarbeidet foregår i forhold til de ulike programmene. ADNs attraktivitet kan også forklares ved hjelp av institusjonell teori og mimetisk isomorfistisk endring som var et sentralt tema i teoridelen av oppgaven.

DiMaggio og Powell (1983, s. 152) hevder følgende: *Organizations tend to modell themselves after similar organizations in their field that they percieve to be more legitimate or successful*”. Sagt på en annen måte, en organisasjon vil imitere en annen organisasjon som er sammenliknbar i feltet hvor det tilsynelatende er noe å lære (Czarniawska & Sevòn, 1996). Informanten fra RUSADA uttrykker i denne undersøkelsen at på bakgrunn av at deres organisasjon er forholdsvis ung (stiftet i 2008), samt at ADN har den nødvendige erfaringen i antidopingarbeidet, vil ADNs erfaring kunne overføres til RUSADAs organisasjon. ADNs erfaring er da spesielt viktig i forhold til de ulike programmene som ADAMS og dopingkontrollene. Den samme representanten presiserer at det ikke er alt som er overførbart fra det norske systemet til Russland, av den årsak at Russland er betydelig større enn Norge, både med tanke på antall innbyggere og areal. Dog er utgangspunktet at de baserer deres systemer på ADNs erfaringer og anbefalinger.

Eksempel på at systemer som er passende for noen organisasjoner ikke nødvendigvis er hensiktsmessige i andre, finner man også i institusjonell teori. DiMaggio og Powell (1983) hevder at metoder og arbeidsmåter som er riktig for noen organisasjoner, ikke nødvendigvis er korrekte for andre organisasjoner innen samme felt. Likevel vil en organisasjon som ikke opptrer i samsvar med sine institusjonelle omgivelser kunne utsettes for normative reaksjoner. For eksempel vil normative reaksjoner i antidopingsammenheng være at en nasjon utestenges fra arrangementer, eksempelvis de Olympiske leker, på grunn av manglende etterlevelse av WADC. For å forhindre denne typen reaksjoner, innhenter organisasjonen godtatte normer fra sine omgivelser. Altså, for å unngå normative reaksjoner må RUSADA i stor grad opptre i samsvar med sine institusjonelle omgivelser, som da er antidopingfeltet. Mer konkret vil det si at de utvikler et nasjonalt antidopingsystem som er i tråd med WADC, og i denne sammenheng, basert på ADNs erfaringer. Systemet til RUSADA vil da fravike fra ADNs system på de områder der det er nødvendig.

DiMaggio og Powell (1983) hevder videre at jo mer ambisiøse målsetningene til en organisasjon er, desto større er sannsynligheten for at en organisasjon vil modellere seg etter en organisasjon de finner vellykket. I forhold til både Kinasamarbeidet og det pågående Russlandsamarbeidet er dette nasjoner som har høye målsetninger, i den form at de ønsker å utvikle gode nasjonale antidopingbyråer som gjør dem rustet til å arrangere de Olympiske leker. Sett i sammenheng med DiMaggio og Powell (1983) er det spesielt to forhold som kan ha fått både Russland og Kina til å modellere deres eget antidopingarbeid etter det norske, og da også en årsak til at ADN kan anses som en attraktiv partner for disse nasjonene. For det første at organisasjoner med ambisiøse eller omstridte mål vil være avhengig av å oppnå legitimitet. De finner det altså fordelaktig å møte forventningene til hvordan deres organisasjon bør fremstå fordi dette kan påvirke deres egen legitimitet. Det kan hevdes at den andre årsaken til at noen nasjoner ønsker å modellere seg etter det norske antidopingarbeidet, er i situasjoner der det oppstår konflikt fordi organisasjonens målsetninger er undertrykt i hensynet til harmonisering. Resultatet kan dermed være at organisasjonen finner det mer hensiktsmessig å modellere seg etter andre organisasjoner, enn å ta egne beslutninger på bakgrunn av systematiske analyser som kan være en krevende prosess. I forhold til avtalen mellom RUSADA og ADN ble den initiert av WADA, og som nevnt, kan det være begrenset hvilke alternativer RUSADA hadde i initieringsprosessen. Det beste

eksempelet på årsak nummer to, kan dermed være Kinaavtalen som ble initiert i 1996, fordi det var Kina som forespurte Norge om de kunne bistå. Kina hadde da gjennom en lengre periode forsøkt å bli vertsnaasjon for de Olympiske sommerleker. Ved å samarbeide med Norge kunne prosessen med å etablere et velfungerende antidopingsystem som tilfredsstilte ISO 9001-sertifisering gå betydelig raskere enn om de arbeidet med systematiske analyser på egenhånd.

5.2.2 Betydningen av ADNs legitimitet

I teoridelen av oppgaven ble legitimitet definert som følgende: *”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the action of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”* (Suchman, 1995, s. 574). En slik definisjon av legitimitet kan hevdes å passe for ADN som organisasjon. Posisjonen de innehar i det internasjonale antidopingarbeidet gjør det i hvert fall vanskelig å argumentere for noe annet. Ved å drøfte betydningen av legitimitet vil oppgaven tilføres nok en faktor som har påvirkning på ADNs attraktivitet i internasjonale samarbeidskonstellasjoner. Videre kan det hevdes at legitimiteten ADN er i besittelse av, også er en forutsetning for at de skal kunne anses som en attraktiv partner i slike avtaler. En av informantene fra ADN forklarer følgende på spørsmålet om betydningen av ADNs legitimitet for gjennomføringen av bilaterale samarbeidsavtaler:

”Det er klart at det er kjempeviktig at de oppfatter at ADN, eller det norske antidopingarbeidet, har noe å bidra med. Hvis de ikke hadde vært av den oppfatningen, så hadde de nok heller ikke gått inn og samarbeidet med oss på noe slags vis. Så det er helt avgjørende for å drive det internasjonale arbeidet, og bilateralt samarbeid, at de har tiltro til at vi kan være med på å videreutvikle antidopingarbeidet i landet vi samarbeider med”.

ADN presiserer dermed at legitimiteten deres organisasjon er i besittelse av, er en nødvendig forutsetning for slike avtaler. I all hovedsak er samarbeidet tuftet på ADNs legitimitet.

Det er ikke nødvendigvis slik at ADNs gode omdømme fører til at den samarbeidende partneren umiddelbart har tillit til ADN. Det å bygge opp en gjensidig tillit i en slik

samarbeidskonstellasjon, er naturligvis noe som krever tid. Selv om ADN er i besittelse av høy legitimitet i det internasjonale antidopingarbeidet, er det ingen selvfølge at russerne, eller for så vidt andre organisasjoner, uten videre har tillit til at ADN kan gjøre en god jobb med deres organisasjon. Informanten fra WADA uttalte følgende i den forbindelse.

”Det tar tid å etablere et tillitsforhold mellom ulike land eller ulike organisasjoner. Dersom et samarbeid skal inngås, er det klart at man må ha noe igjen for dette. Jeg tror de som har samarbeidet med Norge føler at de får noe igjen for samarbeidet, at de får valuta for innsatsen”.

Det kan også hevdes at legitimiteten til ADN i antidopingfeltet er avhengig av personalet som arbeider i organisasjonen, hvilket betyr at organisasjonens legitimitet kan beskrives som dynamisk og ikke statisk. En av informantene fra ADN forklarer følgende om betydningen av personalet i en antidopingorganisasjon.

”Til syvende og sist så er det menneskene i organisasjonen som utgjør antidopingarbeidet. Slik er det også med ADN, og med det samme de som jobber her forsvinner ut av døra blir også en del av kunnskapen borte. ADN holder til i leide lokaler så *'asseten'* til et antidopingbyrå er menneskene som arbeider i organisasjonen”.

Informanten fra RUSADA uttrykker at det er helt nødvendig at de har et tillitsforhold til ADN, samt at det ville vært svært vanskelig å samarbeide uten tilliten de har til det norske systemet. Informanten fra RUSADA hevder også at ADNs vellykkede historie trolig gjør det enklere å ha tillit til den norske antidopingorganisasjonen. Samtlige informanter i denne studien levner liten tvil om at ADNs legitimitet er av sentral betydning for gjennomføringen av slike samarbeidsprosjekter. Samtidig vil avtalen med stor sannsynlighet tilføre RUSADAs organisasjon legitimitet.

Det at russerne ønsker å benytte seg av legitimiteten som følger et slikt samarbeid er egentlig en selvfølge. Samarbeidsavtalen gir tross alt en enorm mulighet til å styrke sitt eget omdømme både nasjonalt og internasjonalt. I dette henseende uttalte informanten fra WADA følgende: *”Det er naturligvis legitimitet innlemmet i dette, også sett fra WADAs synsvinkel. RUSADA samarbeider jo også med WADA, og på den måten har de mulighet til å bruke dette for hva det er verdt”*. Altså, gjennom samarbeidet vil RUSADA kunne tilegne seg legitimitet fra en av de mest anerkjente nasjonale

antidopingorganisasjonene, samt legitimitet fra WADA som er den overordnede antidopingorganisasjonen i verden. For at overføring av legitimitet fra én organisasjon til en annen ikke skal bli stående som noe som skjer i en abstrakt sfære forklares dette nærmere i delkapittel 5.5.1.

5.2.3 Betydningen av at Norge er en liten nasjon

Uten at det fokuseres nevneverdig på politiske motiver i oppgaven, er det likevel interessant å se nærmere på betydningen av at Norge er en liten nasjon i slike samarbeidsprosjekter. Ville det eksempelvis være mulig for Kina å gjennomføre et antidopingsamarbeid med USA slik de gjorde med Norge på midten av 1990-tallet? Av politiske årsaker er det naturlig å trekke en hypotese som tilsier at det ville vært vanskelig. Begge nasjonene er å betrakte som *supermakter* og svært sentrale i betydelige, politiske spørsmål, hvor da Norge ikke er en vesentlig aktør. Det politiske klimaet og konkurransen mellom nasjonene kan føre til at ett samarbeidsprosjekt vanskelig kan la seg gjennomføre, av den årsak at en stor nasjon som Kina trolig ikke vil påta seg en rolle som underlegen den andre nasjonen. En slik påstand er for så vidt bare antakelser, og det kan tenkes at et samarbeid mellom Kina og USA ville fungert godt på et faglig og operativt nivå. Likevel svarer en av informantene fra ADN følgende i denne forbindelse:

”Det er lettere å samarbeide med en nasjon man har et positivt inntrykk og en positiv oppfattelse av, og det at vi er en liten nasjon gjør vel kanskje at vi ikke oppfattes som en trussel eller stor konkurrent”.

Informanten trekker altså frem i sin uttalelse at følgene av at Norge er en liten nasjon kan føre til at Norge verken anses som noen trussel eller konkurrent. Dette kan være med på å ufarliggjøre ADN som samarbeidspartner. Informanten fra WADA svarer følgende på denne problemstillingen: *”Den tilliten Norge har fra internasjonalt arbeid gjenspeiles også på dette området. I så måte blir nok Norge ansett som ufarlig uten baktanker på mulige gjenytelser”*.

Informanten fra WADA trekker inn Norges bidrag internasjonalt på andre områder som positivt for ADN i det internasjonale arbeidet. Det at Norge er en nasjon som på mange områder tar et internasjonalt ansvar, kan føre til at omdømmet til nasjonen styrkes i

antidopingarbeidet. Dog er det naturligvis ingen automatikk i dette. ADN må vise at de er tilliten verdig for å opprettholde legitimiteten de har i feltet. Poenget er at Norge er en nasjon som på mange områder, både på myndighetsnivå og organisasjonsnivå tar et internasjonalt ansvar. Informanten fra Kulturdepartementet trekker frem et annet sentralt element: ”Vi er lett å komme frem til”. Uttalelsen kan ses i sammenheng med sitatet fra samme informant på side 55, hvor det blir beskrevet at ADN er ubyråkratisk og rett på sak. Det at det norske *systemet* ofte oppfattes som transparent kan også ses som en fordel for norske organisasjoner, av den årsak at andre nasjoner og organisasjoner har oversikt over hva som foregår. Det er lite hemmelighetskremmeri og korrupsjon, samtidig er det lite som foregår bak lukkede dører og som offentligheten ikke vet om. Informanten fra RUSADA på sin side forklarer følgende på betydningen av at Norge er en liten nasjon:

”Jeg er usikker på hvilken betydning det har at Norge er en liten nasjon. Det som i hvert fall betyr noe er at Russland er knyttet til Norge, på ulike områder, i langt større grad enn nasjoner som for eksempel Canada eller USA. Det gjør det enklere å samarbeide med Norge”.

Informanten fra RUSADA legger dermed for så vidt liten vekt på betydningen av at Norge er en liten nasjon. Det som oppfattes som positivt, er relasjonen mellom nasjonene. Som beskrevet tidligere, er samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA delfinansiert av UD. Ved å se nærmere på finansieringsordningen, kan det være med på å tydeliggjøre relasjonen mellom nasjonene. Det at UD bidrar med økonomiske midler til internasjonalt antidopingarbeid kan hevdes å være spesielt. Normalt sett ville slike økonomiske overføringer kommet fra det departementet som finansierer ADN. Derfor er det naturlig å se tilskuddet til samarbeidsprosjektet mellom ADN og RUSADA i sammenheng med UD's nordområdesatsing. UD ønsker gjennom sine tilskuddsordninger for prosjektsamarbeid med Russland å stimulere gjensidig samarbeid, meningsutveksling og kompetanseutvikling mellom nasjonene. Dette kan være på områder som miljøvern, næringsutvikling og helse. Altså, det finnes en rekke områder der norske offentlige myndigheter samarbeider med russiske organisasjoner og myndigheter. Totalt var den samlede bevilgningen fra UD til prosjektsamarbeid med Russland i 2009 på 130 millioner kroner, der prioritert område er russisk del av Barentsregionen, med hovedvekt på de grensenære områdene (UD, 2009c). UD's

delfinansiering av samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA er dermed trolig et godt eksempel på hvordan offentlig politikk møter idretts/antidopingpolitikk, og igjen en bekreftelse på det tidligere omtalte samarbeidet mellom ADN og offentlige myndigheter i Norge. Samtidig kan samarbeidsavtalen ses som et eksempel på at antidopingpolitikk kan bidra til stimulerende samarbeid mellom nasjonene.

I følge Kraatz (1998) deltar organisasjoner ofte i nettverk med andre organisasjoner innenfor samme felt og kan i ulik grad bli påvirket av disse. Det som vil være avgjørende for om kunnskap om institusjonelle trender vil utvides eller hemmes, er hvor sterke bånd organisasjonen har til sitt nettverk. Strukturen på nettverket vil dermed avgjøre om usikkerhet vedrørende institusjonelle endringer forbedres eller forverres, noe som kan påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg endringene som er ønskelig i feltet. Dermed kan det hevdes at følgene av at Norge og Russland på en rekke områder er samarbeidspartnere innenfor ulike konstellasjoner, kan påvirke avtalen mellom ADN og RUSADA positivt, av den årsak at det eksisterer et nettverk mellom nasjonene. Forenklet sagt kan følgene av at det eksisterer sterke bånd mellom nasjonene føre til at RUSADA evner å tilpasse seg de endringene som er ønskelig i antidopingfeltet. Igjen er det ingen automatikk i dette, men det er nærliggende å tro at nettverket påvirker samarbeidet positivt.

Samtidig hevder flere av informantene i denne studien at ADNs styrke i samarbeidsprosjektene er at de klarer å drifte avtalene på et praktisk nivå. Dette gjenspeiles både i ADNs strategi for denne type samarbeid, og på hvilket område denne type avtaler har størst hensikt. En av informantene fra ADN uttalte følgende om hva som er essensielt for et vellykket samarbeidsprosjekt. *”Jeg tror at suksessfaktoren for denne type samarbeidsprosjekt er at det gjøres praktisk og operativt”*. Samtidig hevder informanten fra WADA følgende:

”Det er på den praktiske gjennomføringen av hvordan et antidopingarbeid skal drives, at bilaterale avtaler og denne formen for bistand er aktuell. WADA, og jeg vil anta også ADN, er begge interessert i at det kommer noe konkret og praktisk ut av samarbeidet og ser dette som et felles ansvar”.

Som beskrevet tidligere la informanten fra RUSADA vekt på at erfaringsoverføringen fra de ulike programmene som ADAMS og dopingkontrollene er spesielt viktige. Dette

tyder på en bred enighet om formålet for slike samarbeidsavtaler. En annen informant fra ADN har også uttalt følgende på spørsmål om hvilket område et bilateralt samarbeid utgjør størst forskjell. *”Da får de erfaring og praktiske eksempler. Jeg tror ikke det bare er vi (ADN) som bidrar til det, for vi oppfordrer jo organisasjoner som RUSADA til å komme inn i ANADO slik at de får erfaringsutveksling med andre NADOer”*.

Oppgavens formål er ikke å beskrive selve effekten av bilaterale avtaler. Poenget med sitatene ovenfor er å tydeliggjøre at praktisk gjennomføring av slike avtaler er til stor hjelp for organisasjonen som mottar bistand, hvilket innebærer at samarbeid som gjøres praktisk og operativt, er nok en årsak til at ADN kan anses som en attraktiv partner.

5.3 ADNs internasjonale strategi

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 3. *Hva er den bakenforliggende årsaken til at ADN har en internasjonal strategi?*

De foregående sidene i analysedelen har tatt for seg ADNs rolle som en attraktiv partner i bilaterale samarbeidsavtaler. Et annet interessant spørsmål er *hvorfor* ADN ønsker å bidra i internasjonalt arbeid. Tross alt medfører internasjonalt arbeid at man legger beslag på økonomiske ressurser og menneskelig kapital som kunne vært benyttet til å styrke antidopingarbeidet på det nasjonale nivået i Norge. Foruten å se på ADNs begrunnelser for deltakelse i det internasjonale antidopingarbeidet, ønsker delkapitlet å se nærmere på ADNs organisasjon i lys av begrepet *institusjonelle entreprenører*.

Formålet med å inkorporere begrepet institusjonelle entreprenører er å beskrive ADNs motivasjon for et internasjonalt engasjement, samtidig som begrepet kan forklare ADNs gjennomslagskraft i og for bilaterale samarbeidsavtaler. Som nevnt i teoridelen kan institusjonelle entreprenører ses som en aktør som mobiliserer ressurser for å endre eller skape nye institusjoner som er til fordel for deres egen interesse (DiMaggio, 1988).

Oppgaven ønsker dermed å se på muligheten for at ADN opptrer som en institusjonell entreprenør i antidopingfeltet. Delkapitlet vil også forsøke å forklare ADNs rolle og begrensning i samarbeidsprosjektet med RUSADA.

5.3.1 Hvorfor har ADN en internasjonal strategi?

Når oppgaven ser nærmere på den bakenforliggende årsaken til at ADN bidrar i det internasjonale antidopingarbeidet, blant annet gjennom bilaterale samarbeidsavtaler, er det naturlig å se nærmere på ADNs visjoner og målsetninger.

ADN begrunner i dag sitt internasjonale engasjement med følgende punkter: (i) man føler ansvar for at godt organiserte NADOer tar del i utviklingen av antidopingarbeidet internasjonalt, (ii) man ser behovet for at egne utøvere skal få delta i en ren idrett, og (iii) man finner at internasjonalt engasjement faktisk bidrar til å utvikle kompetanse og ferdigheter i egen organisasjon (Hanstad, 2011a, s. 146). Med utgangspunkt i de nevnte visjonene og målsetningene vil det settes fokus på hvilke områder disse blir imøtekommet, av den årsak at det kan gi nærmere innsikt i *hvorfor* ADN har et aktivt, internasjonalt engasjement.

Den første begrunnelsen (i) beviser ADN gjennom sitt internasjonale engasjement på en rekke områder. I tillegg til bilaterale avtaler, som da er bakgrunnen for oppgaven, er ADN blant annet delaktige i Association of National Anti-Doping Organizations (ANADO), som er et samarbeidsorgan for nasjonale antidopingorganisasjoner. Samarbeidsorganet ble stiftet i 2003 med ADN som en av stifterne (ADN, 2011c). Innenfor ANADO-samarbeidet ligger det implisitt at de nasjonene som er gode på antidoping, skal hjelpe nasjoner som er mindre gode. Som en følge av at ADN anser seg selv som en velfungerende antidopingorganisasjon føler de et ansvar for å delta i det internasjonale arbeidet. En av informantene fra ADN har uttalt følgende om årsaken til at de ønsker å fremme samarbeid i det internasjonale arbeidet. *"Det er gjennom samarbeid vi kan bidra til åpenhet, harmonisering og et mer gjennomskiktig antidopingarbeid"*. Samarbeidsprosjekt av ulike slag kan også kjennetegne institusjonelle entreprenørers arbeid for å nå sine mål. *"They are active arbitrageurs that intervene to find common solutions to collective problems"* (Pacheco et al., 2010, s. 989). Videre hevder Pacheco et al., (2010, s. 989) at institusjonelle entreprenører karakteriseres som en *"institutional innovator or agent of institutional change – driven by a wide range of motivations and operating in a variety of contexts"*. På mange måter er det et betegnende bilde på ADNs organisasjon. Dette kan eksemplifiseres gjennom ADNs arbeid med bilaterale samarbeidsavtaler, som har til formål å harmonisere antidopingarbeidet. Likeledes kan det hevdes at ADNs varierte innsats internasjonalt, blant annet gjennom den nevnte ANADO-konstellasjonen, kan ses i sammenheng med Pacheco et al., (2010). I følge Zucker (1988) promoterer institusjonelle entreprenører samarbeid fordi sterke bånd med andre organisasjoner kan hjelpe til med å endre legitimiteten til omgivelsene. For å ta et konkret eksempel: Tidligere ble det hevdet at manglende harmonisering kan føre til et legitimitetsproblem for antidopingbevegelsen.

Likeledes kan en bedring av legitimiteten til RUSADAs organisasjon føre til økt legitimitet i antidopingfeltet.

Den andre årsaken (ii) til internasjonalt bidrag blir tydelig beskrevet av en informant fra ADN:

”Jeg tror at hvis en ser dette noen år tilbake i tid, så har det vært viktig for oss at norske utøvere kan delta i rene internasjonale konkurranser, og skal de få delta i rene internasjonale konkurranser, må vi være med på å fremme det internasjonale antidopingarbeidet”.

Utsagnet til informanten fra ADN deles også av informanten fra Kulturdepartementet som uttalte følgende om årsaken til ADNs internasjonale strategi: *”Vi gjør jo dette fordi vi vil utbre systemene, og bilateralt samarbeid er en mye tettere og sikrere måte enn å være med på konferanser og møter der dette tema streifer”*. Dette kan ses i sammenheng med Leiter (2005) som hevder at; desto mer kommunikasjon som foregår mellom organisasjonene, desto mer øker sjansen for isomorfisme.

Dermed kan resultatet ved internasjonalt engasjement være at norske utøveres konkurrenter blir møtt med et tilsvarende system som de norske. Altså ser ADN en gevinst med internasjonalt bidrag i kampen mot doping, da følgene kan være med på å bedre forholdene for norske utøvere som konkurrerer i internasjonal idrett. I tillegg viser studien at bilaterale antidopingavtaler kan være egenutviklende for ADN som organisasjon, og dermed kan anses som en årsak til at ADN ønsker å bidra i det internasjonale arbeidet gjennom ulike konstellasjoner. En av informantene fra ADN forklarer følgende: *”Det er gjennom samarbeid på tvers av landegrensener og idretter vi kan lære av hverandre, og se hva andre faktisk driver med. På den måten kan vi også bidra til rene internasjonale konkurranser”*. Som informanten beskriver, kan samarbeidsprosjekter være en nyttig arena der kompetanse overføres. Et viktig poeng er dermed at selv om ADN i utgangspunktet er i besittelse av en langt større legitimitet enn RUSADA innenfor antidopingfeltet, kan ADN dra fordel av denne type samarbeid. En annen informant fra ADN har forklart dette slik:

”Vi lærer veldig mye om hvordan regelverket kan tolkes på forskjellige måter. Vi får innsyn i hvor komplekst det kan være, men også hvor elegant det kan løses. Vi har for eksempel fortsatt samarbeidet med Kina,

selv om de nå har en etablert antidopingorganisasjon og et godt antidopingprogram”.

Som informanten påpeker er en av fordelene ved denne type samarbeid at man faktisk er med på å utvikle samarbeidspartnere for seg selv på sikt. Kina er i dag å betrakte som en foregangsnaasjon innenfor antidopingarbeid og er i tillegg til en nyttig samarbeidspartner for ADN, en sentral aktør i utbredelsen av antidopingkunnskap i Asia. En annen informant fra ADN beskriver gevinsten med bilaterale samarbeidsavtaler for egen organisasjon slik: *”Det er helt klart at vi lærer noe av dette. En ting er å gjøre dette selv, men å lære dette bort til andre, bidrar til at vi reflekterer ekstra rundt de oppgavene vi har, og hvordan de best kan gjennomføres”*. Den samme informanten uttalte også følgende om nytteverdien for ADN, og bekrefter dermed den siste begrunnelsen (iii) til internasjonalt engasjement:

”Min policy er at det er en styrke for de prosjektene vi er med på at vi bringer inn ulike personer fra vår egen organisasjon. Dermed blir det også en utvikling av eget personell ved at de kan delta i internasjonale samarbeidsprosjekter. Det at vårt personell kan trene russere i ADAMS, eller se på en kommunikasjonsplan for det russiske antidopingbyrået tror jeg er en styrke og utvikling for vårt personell”.

DiMaggio og Powell (1983) hevder at når en organisasjon har valgt en tilbyder eller distributør av ulike deler eller servicer, utvikler tilbyderen en ekspertise i forhold til oppgaven som skal løses, da i tillegg til idiosynkratisk kunnskap om utvekslingsforhold. Ser en påstanden til DiMaggio og Powell (1983) i sammenheng med ADN, vil ADN altså utvikle en ekspertise i sammenheng med samarbeidsavtaler med andre organisasjoner.

I avtalebeskrivelsen mellom ADN og WADA slås det fast at prosjektet skal ha en leder fra norsk side, og denne personen skal følge prosjektet fra start til slutt. I tillegg til personen som er ansvarlig for samarbeidet fra norsk side, benytter ADN fagpersoner som har inngående kjennskap fra sitt daglige arbeid tilknyttet de ulike programmene. I intervjuene med informantene fra ADN la de tydelig vekt på at de bruker deres kompetanse og ekspertise på alle områder i samarbeidsprosjektet, og ulikt personell til de ulike temaene for samarbeidet. Dette betyr at når samarbeidsprosjektet er i den fasen hvor meldepliktssystemet er agenda, så er det den personen fra ADN med sær

kjennskap til meldepliktssystemet som har ansvar for å videreformidle det til RUSADAs organisasjon. DiMaggio og Powell (1983) hevder følgende: *"The greater the reliance on academic credentials in choosing managerial and staff personnel, the greater the extent to which an organization will become like other organizations in its field"*. Sagt med andre ord, som en følge av at ADN bidrar med sitt personell i samarbeidet, med sin kompetanse, kan dette bidra i stor grad til at den russiske organisasjonen blir lik ADNs organisasjon, og da mer effektiv i forhold til antidopingprogrammene i WADC. Samtidig som slike samarbeidsavtaler bidrar til en egenutvikling av ADNs organisasjon.

Det at slike avtaler kan være utviklende og motiverende for ADN som organisasjon er noe WADAs ledere er vel vitende om. Antakeligvis gjør dette det også enklere for WADA å initiere avtaler som inkluderer ADN, da de vet at ADN ser et mulig utbytte av et slikt prosjekt. Informanten fra WADA uttalte følgende om ADNs motivasjon for internasjonalt samarbeid: *"Jeg tror det er motiverende for en organisasjon som ADN og ikke bare være navlebeskuende, ikke bare se innover men også utover"*. For ADN kan det altså være motiverende å delta i slike samarbeidskonstellasjoner fordi det gir dem en mulighet til å påvirke antidopingarbeidet utenfor deres egen organisasjon og Norges landegrenser. Ekstra motiverende kan det være for ADN å samarbeide med nasjoner av betydelig størrelse. Samme informant fra WADA uttalte følgende: *"De har jo valgt bra samarbeidspartnere da, Kina og Russland er jo ikke akkurat smågutter på idrettsfronten, de tar jo godt for seg av medaljefatet"*. Det kan også hevdes at når en stor nasjon som Russland lar ADN komme inn på deres organisasjon, kan det ses som en *"fjær i hatten"* for ADNs organisasjon.

DiMaggio (1988, s. 14) hevder følgende: *New institution arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interests that they value highly...(Institutional entrepreneurs)*. Nye institusjoner kan altså etableres når aktører med betydelige ressurser ser en mulighet til å realisere interesser de verdsetter høyt. Hvis en da ser bilaterale samarbeidskonstellasjoner som nye institusjoner i antidopingfeltet er dette sammenfallende med ADNs aktivitet. ADN bruker dermed disse konstellasjonene som et ledd i å nå sine interesser som tidligere er omtalt. Betydningen av *tilstrekkelige ressurser* kan i visse tilfeller oppleves som vag. Da som en følge av at begrepet kan ses i sammenheng med finansielle, materielle og kulturelle

ressurser, samt en aktørs kunnskap og posisjon innenfor et sosialt nettverk (Greenwood et al., 2008). I sammenheng med ADN er det naturlig å trekke inn finansielle ressurser, samt kunnskap og posisjon. I følge Beckert (1999) kan aktører med betydelige ressurser, kunnskap eller et strategisk nettverk, forme institusjoner ved å bruke deres politiske makt (innflytelse) som er til deres egen fordel. I lys av de foregående sidene kan det altså hevdes at ADN benytter sin innflytelse til å forme antidopingfeltet til sin egen fordel.

Legitimiteten ADN er i besittelse av, kan være med på å forenkle arbeidet med å nå deres målsetninger i ulike samarbeidskonstellasjoner. DiMaggio (1988) hevder at institusjonelle entreprenører bruker legitimitet de har ervervet fra deres omgivelser for å nå sine opprettede mål. Da eksempelvis gjennom opprettelse av nye organisasjonsformer, som kan være bilaterale avtaler. Nye organisasjonsformer kan igjen bli legitime når den institusjonelle entreprenøren er suksessfull i å overbevise andre organisasjoner om at den nye formen er nødvendig og til nytte (Snow & Benford, 1992). Gjennom en lang rekke vellykkede bilaterale antidopingavtaler kan det tilsynelatende virke som at ADN har overbevist WADA, og for så vidt andre antidopingorganisasjoner om at bilaterale samarbeidsavtaler er den rette strategien for harmonisering av det internasjonale antidopingarbeidet. Eller som Hanstad (2011, s. 149) skriver: ”WADA har fått tro på at ’den norske vei’ kan føre frem”. Hvis ADN er å anse som en institusjonell entreprenør bekreftes påstanden til Maguire (2004) om at endring kan drives frem av aktører som normalt ikke besitter stereotype maktposisjoner.

5.3.2 Rollen som WADAs vakthund eller veileder?

Som nevnt, drøftes også ADNs rolle i samarbeidsprosjektet i dette kapitlet. Årsaken er at det kan si noe om motivasjonen for deltakelse i en bilateral samarbeidsavtale. For å kartlegge hvordan ADNs rolle i avtalen best kan forstås, er det naturlig, først og fremst for å se nærmere på hva avtalebeskrivelsen tilsier, for deretter å beskrive hvordan ADN selv opplever sin rolle i prosjektet:

”The objective of this agreement is for Anti-Doping Norway to assist RUSADA in their development of an anti-doping program and a quality management system in accordance with the World Anti-Doping Code, the international standards and ISO 9001, and for WADA to assist and monitor this development” (UD, 2009a).

Som det tydelig presiseres i avtalebeskrivelsen, er ADNs rolle å assistere RUSADA i arbeidet med å opprette et antidopingprogram i samsvar med WADC og ISO 9001-standarden. Dermed må rollen ikke forveksles med en slags tilsynsrolle der ADN skal kontrollere fremdriften i prosjektet. Dette på lik linje med at ADN heller ikke trenger å stå til ansvar for at RUSADA faktisk gjennomfører hva de er pålagt gjennom WADC. Poenget er at deres rolle må forstås som en veileder i prosjektet. Som en av informantene fra ADN forklarer:

”Det er ikke vår oppgave og faktisk sjekke at de gjør oppgavene. Avtalen sier at vi skal veilede dem i hvordan de skal opprette en antidopingorganisasjon, hva som kreves og hva som anbefales, samt ha en dialog rundt alternativene”.

Fra ADN legges det vekt på at det er RUSADA selv som skal lage systemer og bygge organisasjonen, da dette er avhengig av landets kultur og hvordan de normalt organiserer seg. Samtidig har en annen informant fra ADN uttalt følgende: *”Vår jobb er å gi bistand, og ikke å gjøre jobben i Russland”*. Det ble også lagt ettertrykkelig vekt på at de aldri vil komme i en situasjon der de opplever sin egen rolle som en slags *”vakthund”*, som passer på at RUSADA gjør det de er pålagt fra WADA. Dette oppleves nærmest som irrelevant da det er WADAs oppgave å sjekke at RUSADA når de målene som er forespeilet for prosjektet.

5.3.3 Stifternes velvilje til internasjonalt bidrag

Som beskrevet tidligere, kjennetegnes det norske antidopingarbeidet av et tett samarbeid mellom ADN og det offentlige. Det kan også hevdes at et slikt velfungerende samarbeid er en nødvendighet for gjennomføring av samarbeidskonstellasjoner lignende den pågående avtalen mellom ADN og RUSADA. En av informantene fra ADN uttalte følgende: *”Til samarbeidet med Russland, har vi fått midler fra Utenriksdepartementet, og det er en nødvendighet for at vi skal kunne greie å gjøre store prosjekter, i tillegg til det arbeidet vi skal gjøre i norsk idrett”*. På spørsmål om det ville vært mulig å drive samarbeidsavtaler slik som ADN har med RUSADA, uten noen politisk støtte svarer den samme informanten fra ADN følgende:

”Jeg tror det ville gjort det mye vanskeligere hvis vi ikke hadde hatt den støtten. Det er klart at det må være vilje til det fra stifternes side også, både Kulturdepartementet og Idrettsforbundet. Hvis tilbakemeldingene til

oss hadde vært at vi absolutt ikke burde drive slikt samarbeid ville det gjort det vanskeligere”.

Dog svarer en annen informant fra ADN at den politiske støtten på ingen måte vil være avgjørende for at slike prosjekter kan gjennomføres. Årsaken til det sprikende svaret innad i ADNs organisasjon, kan bero på at spørsmålet er stilt upresist under intervjusituasjonen, eller at informantene har lagt ulik vekt på hva politisk støtte til slike samarbeidsavtaler faktisk innebærer, med tanke på økonomi, godkjenninger, osv. Informanten fra WADA hevder følgende på spørsmål om ADN ville hatt mulighet til å delta i bilaterale samarbeidsprosjekt uten politisk støtte for det: *”Jeg tror det er mulig, om enn ikke ønskelig, ei heller ideelt. Det gir en ekstra dimensjon og styrke ved at samarbeidet er forankret politisk”*.

På spørsmål om UD opplever sitt tilskudd til avtalen som avgjørende svarte informanten fra UD følgende:

”Ja vi oppfattet det som en sterk medvirkning i hvert fall. Ellers hadde vi sikkert ikke fått en henvendelse heller. Samt at utover det økonomiske, så er Russland, og russiske organisasjoner og myndigheter veldig opptatt av hvordan myndighetene i vedkommende land stiller seg til dette. Så de legger nok vekt på at norske myndigheter støtter opp om det”.

Selv om ADN for så vidt er en uavhengig organisasjon er den finansiert med statlige midler gjennom KKD. Altså foreligger det et økonomisk avhengighetsforhold. På tross av at verken NIF eller KKD har noe direkte innflytelse på ADN bør det trolig likevel foreligge en grunnleggende vilje fra stifternes side slik som en av informantene fra ADN påpeker, for å kunne gjennomføre slike prosjekter. Det bør i denne sammenheng også nevnes at stifterne kan ha en indirekte innflytelse på ADN. Da som en følge av at det er KKD og NIF som utnevner ADNs styre.

Som oppgaven allerede har vært inne på, finnes det også områder hvor man er avhengig av myndighetenes innsats i det internasjonale antidopingarbeidet. Dette ble tydelig eksemplifisert i Tour de France skandalen som er beskrevet tidligere i oppgaven, men også i forbindelse med BALCO-saken i 2003 (Longman, 2003). Vinterlekene i Torino 2006 er et annet eksempel. Det italienske politiet gjennomførte da raid mot Østerrikes skiskytter og langrennslandslag (Macur, 2006). Et fjerde eksempel er *Operación Puerto*

i Spania, da militæret og sivile politifolk gjennomførte razzia ved flere klinikker og leiligheter i Madrid (Abt & Macur, 2006). Disse eksemplene understreker viktigheten av myndighetenes bidrag i arbeidet mot doping i idretten, på lik linje med at det kan hevdes at ADN er avhengig av myndighetens støtte i Norge.

Selv om slike avtaler kan ses som noe positivt for en organisasjon som ADN, skal man dog være klar over at det eksisterer visse fallgruver. Informanten som tidligere var ansatt i Kulturdepartementet uttalte følgende:

”Du må ha et lederskap som ikke hele tiden er ute av landet. Så det er jo et problem som må begrenses slik at man ikke tar på seg for mange særoppgaver, fordi dette sprer krefter og gjør at du blir sliten og får mindre tid til å passe på ditt eget system”.

Dette utsagnet må ikke tolkes som noen motstand mot bilateralt antidopingsamarbeid, snarere et varsku om at internasjonalt arbeid ikke må gå på bekostning av det arbeidet som skal gjøres hjemme i Norge. Dette er for så vidt en problemstilling det virker som ADN er vel klar over. En av deres informanter uttalte følgende: *”Vi må ha mulighet til å gjøre en jobb her hjemme samtidig, så det er en balanse vi må ta høyde for. Vi må sørge for at det ikke går utover den jobben vi skal gjøre i norsk idrett”.*

5.3.4 Et av idrettens store paradokser?

Selv om Norge har drevet internasjonalt arbeid i en årrekke og brukt midler til styrkingen av antidopingarbeid utenfor Norges grenser, er det et interessant poeng at dette sjelden har ført til noen offentlig diskusjon. En mulig årsak er at det kan oppfattes som politisk ukorrekt å argumentere *mot* denne type samarbeid av ulike grunner. Uansett, halvannet år før de Olympiske lekene i Kina ble arrangert, stoppet daværende President i NIF, Karl-Arne Johannessen, de økonomiske overføringene til antidopingsamarbeidet med kineserne og uttalte følgende:

”Vi synes ikke det er riktig at norske spillemidler går til antidopingarbeid i Kina. Når de bruker så mange tusen milliarder som de gjør på OL, og setter (de) så stor pris på det norske samarbeidet, ville det være naturlig at de ytte en viss egenandel” (Jarlsbo & Olsen, 2007, s. 7).

WADA-direktør, Rune Andersen, uttalte i samme avisartikkel at WADA er helt avhengig av de nasjonale antidopingbyråene for å få gjennomført sin dopingpolitikk i

praksis, derfor fant han NIF-presidentens beslutning merkelig. Nå skal det presiseres at Johannessen ikke var prinsipielt i mot bilaterale antidopingavtaler, men han ønsket å fjerne finansieringsordningen fra spillemidlene. Med en finansieringsordning tilnærmet den som eksisterer i avtalen mellom ADN og RUSADA, er det mulig at Johannesen ikke hadde sett avtalen og finansieringen som problematisk. Heller ikke blant informantene i oppgaven, kan det spores noen opplagt konflikt i forhold til slik bruk av ressurser. Riktig nok kan det hevdes at utvalget av informanter preger resultatet. Utvalget av informanter består definitivt ikke av personer som er i mot antidopingarbeid. Dog svarte informanten med en fortid fra Kulturdepartementet følgende på om han noen gang hadde opplevd misnøye med slik bruk av ressurser: *”Ikke i min tid. Ingen har uttrykt noe direkte. De fleste hadde selvsensur nok til å holde slike ytringer tilbake. At det kunne finnes holdninger av den art, er imidlertid sannsynlig”*.

Likevel, i Russlands forberedelser til vinterlekene i Vancouver 2010, brukte de nærmere 600 millioner kroner (Mackay, 2010). Altså tilsvarende seks ganger årsbudsjettet for den norske OLT (OLT, 2006). Sånn sett er det ett av idrettens mange paradokser at Norge må være med på å finansiere antidopingarbeidet i Russland (Hanstad, 2011a). Likevel spores det ingen problemer ved slik form for ressursbruk. Informanten fra departementet som delfinansierer avtalen forklarer følgende på spørsmål om slik finansiering kan være problematisk: *”Egentlig ikke, fordi det er satt av midler til denne type samarbeidsprosjekt med Russland. Det er en del av utenrikspolitikken, men det forutsettes at dette er i norsk egeninteresse”*. At samarbeidet kan ses i forbindelse med norsk egeninteresse er blitt eksemplifisert flere ganger tidligere i kapitlet og imøtekommer dermed kravet fra UD. Dog er det muligens mindre overraskende at informanten fra WADA påpeker at internasjonalt antidopingarbeid er fornuftig bruk av norske statlige midler: *”Jeg tror det er en riktig prioritering. Norge bistår i ulike prosjekter og derfor kan det være fornuftig å bruke statlige midler når man ser at dette tjener formålet”*.

5.4 RUSADA som samarbeidspartner

Delkapitlet har til hensikt å besvare analysespørsmål 4. *Hvordan kan RUSADA beskrives som samarbeidspartner, og hvordan kan det prege samarbeidet med ADN?*

Som nevnt i presentasjonen av RUSADA tidligere i oppgaven, var forfatningen til den russiske antidopingorganisasjonen lite tilfredsstillende da samarbeidsavtalen med ADN ble inngått. Forsiktig formulert, har Russlands antidopingarbeid høstet betydelig med kritikk. På bakgrunn av tilstanden til antidopingarbeidet i Russland, kan det hevdes at selve operasjonaliseringen av samarbeidet mellom ADN og RUSADA kan være krevende på mange områder. Informanten som representerer media uttalte følgende om avtalen ADN hadde inngått med RUSADA: *”Selv om de ikke sier det direkte har nok ADN vært litt sjokkert over hvor dårlig det sto til i Russland”*. Med andre ord kan det være at ADN undervurderte hvor omfattende arbeidet ville bli da de signerte avtalen i 2009. ADN's svar på følgende utsagn kommer oppgaven tilbake til senere i kapitlet.

En annen faktor man må ta høyde for i samarbeidet mellom ADN og RUSADA, er at Russland som nasjon er vesentlig forskjellig fra Norge. Informanten fra UD, som besitter en lang erfaring med Russlandsamarbeid på det politiske nivå, forklarer følgende om samarbeid med en russisk organisasjon:

”Det er krevende på ganske mange områder. Kultur, politisk, samfunnsmessig, og sosialt er de vesentlig forskjellig fra vestlige land som Norge. Dette er ikke noe hinder i seg selv, men det er noe man må være oppmerksom på og ta høyde for, for å få til et effektivt samarbeid.”

Et viktig poeng i uttalelsen til informanten fra UD, er at selv om det eksisterer en rekke forskjeller mellom Norge og Russland så er ikke det nødvendigvis noen hindring, og det er lite trolig at ADN har signert på avtalen uten å ta hensyn til de nevnte forskjellene. Det å utvikle et godt, nasjonalt antidopingsystem er en tidkrevende prosess. Som beskrevet i kapittel 2. i oppgaven er det gode antidopingarbeidet i Norge bygd opp gjennom fire tiår. Dermed er det ikke gitt at en slik avtale over en kort periode vil være tilstrekkelig for å bygge en solid organisasjon i Russland, og selv om samarbeidet med kineserne har vært en suksess, er det ingen automatikk i at avtalen med RUSADA får det samme utfallet. ADN's styreleder Jens Kristian Thune har uttalt følgende: *”Det er nok lettere å forholde seg til de faste institusjonene som Kina har, enn den utviklingsfasen som Russland er inne i”* (Haugli, 2009, s. 22). Informanten fra WADA forklarer følgende om utfordringene for Russland med å etablere en nasjonal antidopingorganisasjon: *”Dette er ikke gjort på ett, to eller fem år. Det vil kanskje ta ti til femten år før man kan fastslå at man har et effektivt system, fordi grunnleggende*

holdninger må endres og det tar tid". Informanten fra Kulturdepartementet har følgende refleksjoner rundt inngåelsen av samarbeidet med RUSADA:

"Jeg ser betydelige utfordringer med dette og jeg tror Russland er vanskeligere. Dessverre må jeg tro det. De er mer hovmodige, de har vært en verdensmakt i idrett, og akter fortsatt å være det. Dermed kan man stille spørsmålene: Kan man stole på dem? Er de i stand til å gjennomføre dette? Er det overhode mulig å rydde opp i Russland, så enormt prestisjeorienterte de er? Er det mulig å få vekk korrupte ledere i russisk idrett?"

Når informanten henviser til at Russland er vanskeligere, refereres det til samarbeidet med kineserne. Den samme informanten hevder også følgende: *"I forhold til Russland så må man vite hva slags folk man samarbeider med, hvem man kan stole på og hvor man befinner seg. Hvis jeg hadde hatt ansvaret i dag ville jeg vært veldig opptatt av det"*. Informanten bygger dermed oppunder en mer skeptisk holdning enn hva som leses i intervjuene med informantene som er ansatt i ADN. Dette kan naturligvis bero på at informanten fra Kulturdepartementet ikke har den inngående kjennskapen til de personene som er tilknyttet prosjektet fra russisk side, slik som de ansatte i ADN har. Likevel kan det hevdes at uttalelsene er legitime på bakgrunn av historien til russisk antidopingarbeid. Informanten fra WADA har uttalt følgende i den forbindelse: *"I det russiske samfunnet er det generelt mye korrupsjon og det gjenspeiles selvsagt i idretten. Så man kan ikke knipse og tro at man er kvitt problemet ved å foreta et visst antall kontroller"*. Uttalelsen til informanten fra WADA er i tråd med informanten fra UD som uttalte følgende:

"Russland har problemer på mange områder, med en svakt utviklet rettstat, internasjonale undersøkelser viser at korrupsjon er meget omfattende etc. Så det er mye å være oppmerksom på ved forberedelse og gjennomføring av samarbeidsprosjekter i Russland, og det må legges ned mye innsats for å få ting til å gli".

Likevel er ikke ADN's oppgave å løse Russlands samfunnsproblemer på disse områdene, og som informanten fra Kulturdepartementet påpeker, det kan være en fordel og; *"holde seg unna de allmennpolitiske spørsmålene, for du må jobbe med relasjonen"*. Den samme informanten hevder også følgende om hvordan NADOene som bistår i slike samarbeidskonstellasjoner må forholde seg til dette: *"NADO må ha kunnskap om relasjonsbygging"*. Dette innebærer at ADN må nedlegge mye innsats i

relasjonsbygging med RUSADA. Som beskrevet foreslår Perkman og Spicer (2007) at institusjonelle entreprenører har en unik politisk og sosial ferdighet. Samt at institusjonelle entreprenører har evnen til å indusere samarbeid mellom andre (Fligstein, 2001). Hvis ADN kan regnes som en institusjonell entreprenør slik det hevdes i det foregående kapitlet har de trolig god kunnskap om relasjonsbygging og vil dra nytte av det i samarbeidet med RUSADA.

For øvrig bør det nevnes at i september 2011 startet ADN og RUSADA forhandlinger om forlengelse av det pågående samarbeidet for tre nye år. Forhandlingene vil da pågå frem mot årsskifte 2011/2012. En av informantene fra ADN har uttalt følgende om det pågående arbeidet og muligheter for forlengelse: *”Vi ser på dette samarbeidet som starten på å bygge en relasjon med det russiske antidopingbyrået”*. Altså ønsker ADN å bygge videre på samarbeidet, noe som kan medføre at relasjonen mellom organisasjonene styrkes ytterligere. I forbindelse med videre finansiering av samarbeidsprosjektet har informanten fra UD uttalt følgende:

”Det vil vi se på når dette blir sluttført, så vil vi studere de resultater som er oppnådd, og hvis ADN da mener det er fornuftig å gå videre, så vil det bli en vurdering av det. Sånn i utgangspunktet er vi ikke negative til det hvis det er gode grunner til å fortsette”.

5.4.1 Er det en risiko for ADN å samarbeide med RUSADA?

Selv om russerne på bakgrunn av de nye kravene i WADC, samt presset fra IOC, skulle engasjere seg i betydeligere grad, kan det hevdes at det eksisterer en risiko for ADN å delta i et samarbeidsprosjekt med RUSADA. En av informantene påpekte at slik var det ved Kinasamarbeidet, og slik er det også i denne konstellasjonen. Den økonomiske overføringen til samarbeidsprosjektet er ikke nødvendigvis en god investering. Riktignok er det UD som bærer den største økonomiske risikoen i samarbeidsprosjektet, da det er de som finansierer avtalen fra norsk side. Likevel kan det hevdes at avtalen medfører risiko, tatt i betraktning at ADN legger beslag på menneskelig kapital som kunne vært brukt på egen organisasjon. Informanten fra WADA uttalte følgende om risikoen ved å bistå i en samarbeidskonstellasjon tilsvarende avtalen mellom ADN og RUSADA:

”Det er alltid en risiko med å gå inn å sette sitt navn bak et prosjekt fordi man da stiller seg åpen for kritikk. For hvis det ikke fungerer vil man

naturligvis møte kritikk for at det ikke fungerte. Men jeg tror det er en kalkulert risiko og en sjanse man er nødt til å ta. Hvis ikke risikerer man å stå på stedet hvil”.

I november 2002 ble et MoU signert mellom Kultur og Kirke Departementet (KKD) og den russiske stats idrettskomité som blant annet innebar samarbeid om Barentsregionen, idrett for funksjonshemmede og idrett på grasrotnivå. Dog var den mest omfattende delen av avtalen vedrørende antidopingarbeid. Avtalen skulle oppfordre til samarbeid gjennom gjensidig utlevering av informasjon, utdanning av dopingkontrollører, og partene skulle samarbeide om utvikling av et nasjonalt antidopingprogram. På tross av at avtalen var svært konkret på dopingområdet, ble den ikke implementert, og frem til initieringen av den nye avtalen i 2009, hadde ADN ikke vært i kontakt med det russiske antidopingbyrået (Hanstad, i prosess). Utfallet av avtalen ble dermed at ingenting skjedde. En av informantene fra ADN hevder at de som arbeidet med antidoping i Norge på denne tiden, verken fikk instruksjoner eller midler til oppfølging av samarbeidet. Dette vil derfor være forklaringen på at avtalen ikke ble fulgt opp fra norsk side.

Hanstad (i prosess) hevder videre at en relasjon med Norge kunne være nyttig for russerne, for å *kjøre* seg troverdighet i den internasjonale idretten. I tillegg kunne avtalen stilne kravet om at russerne måtte sette i gang tiltak mot deres dopingproblemer. Som en følge av at Norge hadde opparbeidet et anerkjent rykte internasjonalt, ville avtalen gi russerne troverdighet, fordi de hadde opprettet et bilateralt samarbeid med en av de ledende antidopingnasjonene. Årsaken til at Russland inngikk en avtale med Norge uten å følge opp, kan forklares ved hjelp av DiMaggio og Powell (1991): Organisasjoner tilnærmer seg andre organisasjoner gjennom mimetisk isomorfisme for å tilegne seg legitimitet på bekostning av det og faktisk løse problemer, eller gjennom tvangsmessig isomorfisme som et resultat av formelt eller uformelt press. Avtalen kan altså ha blitt signert av russerne med tanke på at et slikt samarbeid ville tilføre dem legitimitet uten at de trengte å engasjere seg betydelig i antidopingarbeidet. Dette gjør det rimelig å stille spørsmål om ADN's legitimitet kan misbrukes gjennom samarbeidsavtalen som ble signert i 2009? Informanten fra WADA svarer følgende på problemstillingen: ”*Det kan ikke utelukkes, men jeg skulle gjerne visst om det fantes noe alternativ?*”.

Årsaken til at ADN ikke ser samarbeidsavtalen som et risikoprojekt begrunnes med tilstanden til det russiske antidopingarbeidet da avtalen ble inngått. Som en følge av det lave nivået på den russiske organisasjonen, var det liten tvil om at situasjonen i russisk antidopingarbeid ikke kunne bli noe dårligere enn hva situasjonen var før avtalen ble signert i 2009. Altså kunne avtalen fra ADNs synspunkt ses som en *vinn-vinn situasjon*. Dette innebærer at svaret er nei, på spørsmålet om ADN undervurderte hvor dårlig det sto til i Russland på det tidspunktet avtalen ble signert. ADN var vel klar over situasjonen og kan faktisk ses som en av årsakene til at de ikke ser samarbeidsavtalen som noe risikoprojekt. Likevel legges det ikke skjul på at prosjektet kan være krevende.

På spørsmål om det kan være ekstra krevende for ADN å samarbeide med en nasjon som har et så frynsete rykte som det russiske antidopingarbeidet har, svarte informanten fra WADA følgende: *”Ja, det tror jeg nok. Men det er en vurdering og en kalkulert risiko de har måttet gjøre”*. Oppgaven var tidligere inne på at en gjensidig tillit mellom samarbeidspartene er en nødvendighet for at et slikt samarbeid skal være velfungerende. Likevel vil det være naturlig å anta at slike forutsetninger som nevnt ovenfor kan skape tillitsproblemer blant organisasjonene, men som informanten fra UD presiserer:

”Poenget er jo å bygge ned mistillitstendenser eller mistillit og gjennom et langsiktig og konkret samarbeid skape et tillitsforhold, og dette tar gjerne lang tid i Russland, fordi russerne i mindre grad enn oss er saksorienterte, men tenker mer på personer og personlig bekjentskap enn institusjoner”.

Som beskrevet i teoridelen av oppgaven responderer noen organisasjoner på eksternt press raskt, mens andre organisasjoner kun endres etter en lengre periode med motstand (DiMaggio & Powell, 1983). I antidopingsammenheng kan det tilsynelatende virke som om russiske myndigheter og idrettsorganisasjoner har ignorert press til å utvikle et velfungerende antidopingsystem over en lengre periode. Dette har blant annet vært synlig gjennom et betydelig antall dopingavsløringer av russiske utøvere i internasjonale konkurranser, men også gjennom holdninger det russiske folk har hatt til utøvere som har blitt avslørt. Informanten fra UD påpeker noe som er svært relevant i denne sammenheng. Idrett og antidoping handler ofte om motstridende interesser. På den ene siden ønsker man å oppnå gode resultater i internasjonal idrett, samtidig som man vil fremstå som ren og pålitelig. Før avtalen med ADN ble signert kan det virke

som om disse motstridende interessene har vært så sterke at antidopingarbeid og toppidrett ikke har vært forenelig i Russland. Antidopingarbeid og toppidrett kan i hvert fall hevdes og ikke ha vært to sider av samme sak.

Som beskrevet tidligere, har avtalen med RUSADA flere likheter med Norges avtale med Kina som første gang ble signert i 1996. Da kineserne inngikk en avtale med Norge, var de i en tilsvarende situasjon ved at de hadde vært innblandet i en rekke dopingskandaler, noe som medførte at troverdigheten og legitimiteten til kinesisk idrett var fraværende. Kineserne skjønnte at dette var skadelig for en nasjon som hadde et sterkt ønske om å arrangere de Olympiske sommerlekene (Hanstad, i prosess). I dag vil følgene av å ha et antidopingsystem som ikke er i samsvar med WADC, blant annet kunne få konsekvenser for deltakelse i de Olympiske leker. Dette kan bety at de russiske myndighetene ikke har hatt noe annet valg enn å ta et klarere standpunkt i forhold til antidopingarbeidet (Hanstad, 2009). Som arrangør av de Olympiske vinterlekene i 2014, kan presset på Russland til å ta affære med dopingproblemene nasjonen har vært preget av, økt betraktelig, slik at de ikke lenger kan ignorere presset utenfra. Hvis RUSADA følger opp arbeidet slik samarbeidsavtalen er forespeilet, kan det hevdes at de tilegner seg legitimitet ved å opprette en organisasjon i overensstemmelse med feltet. Dette kan ses i sammenheng med Suchman (1995, s. 587), som hevder følgende: *"The best way to gain legitimacy is often to conform to environments"*. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007), må organisasjoner kunne vise til noe synlig, noe de kan *"flagge"* overfor sine omgivelser, for å bli oppfattet som at de gjør de foretrukne oppgavene på den riktige måten. Et bilateralt samarbeid med ADN kan hevdes å ses som en handling RUSADA kan *"flagge"* ovenfor sine omgivelser.

På et åpent møte i regi av ADN vedrørende status i antidopingarbeidet i Russland, på Ullevål stadion 27. september 2011, kom det frem at RUSADA har et årlig budsjett på 5,4 millioner dollar. Altså tilsvarende ca. 31. millioner kroner. Fra 2008 er dette en økning på mer enn 200 prosent. På tross av en betraktelig økning er RUSADAs budsjett ikke vesentlig større enn budsjettet til ADN. Selvsagt kan ikke kostnadsnivået i Norge og Russland sammenliknes, og derfor er det naturlig at dopingkontrollene er rimeligere å gjennomføre i Russland. Likevel kan det hevdes at budsjettet til RUSADA er for lavt i forhold til at systemet skal fungere effektivt. Informanten fra WADA har uttalt følgende i forbindelse med finansiering av RUSADA:

”Vi tror at IOC kan medvirke til at det avsettes tilstrekkelige ressurser til det russiske antidopingarbeidet. Det er ikke holdbart at Russland har et budsjett på dette området på omtrent lik linje med det norske. Dette er klart og tydelig forholdt de russiske idrettsmyndigheter og de har lovet å se på det”.

Da assisterende direktør i RUSADA, Igor Zagorskiy, ble konfrontert på uttalelsen ovenfor, ble det hevdet at man kan forvente en økning på om lag 50 prosent i budsjettet til RUSADA i perioden frem mot 2014.

Slack og Hinings (1994) hevder at dersom en organisasjon handler og tilpasser seg konformitet med deres omgivelser, vil den demonstrere at den handler i tråd med gjeldende verdier. Videre vil det øke muligheten for å bli oppfattet som en positiv og utviklende organisasjon, som igjen kan føre til økte økonomiske bevilgninger fra organisasjoner man er avhengig av. Dette kan ses i sammenheng med Hanstad (2011b) som hevder at nasjoner som behersker å kombinere aspektet av både eliteidrett og antidopingarbeid, er de som vil bli stående igjen som *vinnere*. Dette begrunnes med at kombinasjonen av disse resulterer i et sterkt internasjonalt omdømme, og vil definitivt tilføye troverdighet og legitimitet for nasjonen. Dette kan igjen ha positive ringvirkninger på myndighetenes finansiering av nettopp eliteidretten, som opplagt bygger en plattform for resultater. Et av temaene som går igjen blant informantene til oppgaven, er at russerne nå viser en større vilje til å etablere et system som harmoniserer med WADC. DiMaggio og Powell (1983, s. 154) hevder følgende: *”The greater the dependence of an organization on another organization, the more similar it will be to that organization in structure, climate and behavioral focus”*. Når en organisasjon besitter en posisjon hvor det eksisterer et avhengighetsforhold vil det altså lede til isomorfistisk endring. På mange måter er RUSADA avhengig av ADN i tiden frem mot de Olympiske leker i Sochi, og som informantene fra WADA forklarer:

”De russiske idrettslederne virker interessert i å samarbeide, og det kommer fra høyeste hold. Jeg tror de ønsker å være med på slike avtaler for å øke kompetansen, men også fordi det gir legitimitet å ha en velrenommert antidopingorganisasjon som samarbeidspartner”.

5.5 Institusjonalisering av bilaterale avtaler som strategi

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 5. *Kan bilaterale antidoping avtaler anses som en institusjonalisert strategi, og hvilken rolle spiller NADOene i det internasjonale arbeidet?*

Tidligere i oppgaven ble det forklart at samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA på ingen måte er noen unik avtale, med tanke på at WADA blant annet har initiert en tilsvarende samarbeidskonstellasjon mellom Brasil og Portugal. Brasil er da i samme situasjon som Russland ved at de har flere store mesterskap de kommende årene. Spørsmålet er dermed om slike samarbeidsprosjekt kan ses som en institusjonalisert strategi i arbeidet med å harmonisere verdens antidopingarbeid. Meyer og Rowan (1977, s. 341) hevder følgende: *”Institutionalization involves the process by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action”*. Videre er noe institusjonalisert når det har fått en regelliknende status (Meyer & Rowan, 1977). På bakgrunn av at bilaterale samarbeidsprosjekt hvor WADA står som initiativtaker fremstår som en forholdsvis ny strategi, kan det være vanskelig å si noe sikkert om slike avtaler kan karakteriseres som institusjonalisert på det nåværende tidspunkt. Uansett kan det trolig argumenteres for at samarbeid om antidopingsprosjekt på et mer generelt grunnlag er institusjonalisert. Wagner (2009b) hevder samarbeidet mellom majoriteten av internasjonale og nasjonale idrettsorganisasjoner og offentlige myndigheter, relatert til antidoping, kan ses som institusjonalisert. Dette som en følge av at alt internasjonalt antidopingarbeid er tuftet på samarbeid mellom ulike organisasjoner. WADA på sin side er helt klare på at de ikke kan gjøre jobben alene. Det bærer for så vidt organisasjonen preg av, i den grad at deres visjoner har som mål å harmonisere arbeidet, gjennom nettopp samarbeid: *”WADA’s mission is to lead a collaborative worldwide campaign for doping-free sport”* (WADA, 2011d).

Ettersom WADA ble opprettet i 1999 kan det stilles spørsmål om hvorfor denne type samarbeid ikke er blitt benyttet i større grad tidligere. Som beskrevet, har Norge initiert bilaterale samarbeidsavtaler siden før opprettelsen av både WADA og ADN. Selv om antidopingarbeidet i stor grad er drevet frem gjennom samarbeid det siste tiåret, er det først i senere tid at WADA går inn og initierer avtaler tilsvarende samarbeidet mellom ADN og RUSADA.

For ti år siden var Norge en av få nasjoner som hadde arbeidet med antidoping gjennom en årrekke, og dermed opparbeidet en struktur og et system i forhold til antidoping. Nå er ADN på ingen måte alene om å ha en solid organisasjon. Blant annet har nasjoner som Norge tidligere har samarbeidet med, som Kina og Sør-Afrika, etter hvert fått organisasjoner som gjør at de kan anses som foregangsland i antidopingarbeid. Årsaken til at bilaterale avtaler ikke har blitt benyttet i større grad tidligere kan ses som følger: Først og fremst må man ha et visst antall av organisasjoner som er kapable til å lede slike prosjekt, og antall av kapable nasjoner har økt betraktelig de siste årene. Samtidig må disse organisasjonen ha noen å samarbeide med. Før det er noe poeng å investere ressurser på bilaterale samarbeidsprosjekter, må organisasjonen som mottar bistand ha et visst volum på organisasjonen. Fortsatt er det en rekke nasjoner som har svært begrensede ressurser og personell som arbeider med antidoping. Likevel er det grunn til å tro at avtaler tilsvarende samarbeidet mellom ADN og RUSADA, vil bli hyppigere i fremtiden, sett i sammenheng med at det etter hvert har blitt en rekke nasjoner som er kapable til å lede slike samarbeid. Dette bringer temaet inn på hvilken rolle de nasjonale antidopingorganisasjonene har internasjonalt.

5.5.1 NADOs rolle internasjonalt

Det kan hevdes at det eksisterer to måter å styrke det internasjonale antidopingarbeidet, der den ene muligheten er å gå gjennom den nasjonale strukturen med NADOene, og den andre er å gå gjennom de internasjonale særforbundene. Et tilsynelatende problem har vært at de internasjonale særforbundene ikke har vist samme interesse for antidopingarbeidet, som organisasjonene i den nasjonale strukturen. Med fare for at oppgaven generaliserer på dette punkt bør det nevnes at flere særforbund har inntatt en svært aktiv rolle i forhold til antidopingarbeid, da kanskje spesielt UCI og det internasjonale friidrettsforbundet (IAAF). Likevel gjelder dette på lang nær alle, noe som har medført at de nasjonale byråene har måttet bidra i langt større grad i det internasjonale arbeidet. Dette er for så vidt i de internasjonale særforbundenes interesse da det betyr at de selv kan bruke sine økonomiske midler på det de finner mest hensiktsmessig. Uansett kan det hevdes at begge parter har et ansvar. Hanstad og Loland (2005) hevder økt samarbeid mellom NADOene og de internasjonale særforbundene er en helt nødvendig forutsetning for et effektivt antidopingarbeid. Likeledes kan det hevdes at det er en nødvendig forutsetning at gode NADOer, som eksempelvis ADN, bidrar i det internasjonale antidopingarbeidet.

Informanten fra WADA svarer følgende på spørsmål om de er avhengige av gode NADOer i utbredelsen av antidopingkunnskap internasjonalt: *”Ja, det er vi så definitivt. Vi besitter begrensede ressurser og må oppfordre velfungerende og kompetente NADOer til å bistå i dette arbeidet”*. Som beskrevet tidligere har WADA-direktør, Rune Andersen påpekt at WADA er helt avhengig av de nasjonale antidopingbyråene for å få gjennomført sin politikk i praksis. Som en følge av at WADA ikke kan drive den internasjonale kampen mot doping alene, ligger det blant annet implisitt i ANADO-konstellasjonen at de nasjonene som er gode i antidopingarbeid, også har et internasjonalt ansvar. Dette kan for så vidt være et argument for at bilaterale samarbeidsavtaler kan anses som institusjonalisert i antidopingfeltet, fordi det er nettopp dette som er utgangspunktet for bilaterale avtaler. I forbindelse med de nasjonale antidopingorganisasjonenes rolle i det internasjonale arbeidet, forklarer en av informantene fra ADN følgende:

”Jeg tror ikke WADA med sine mennesker lokalisert i Montreal og de regionale kontorene, vil kunne drive større utviklingsprosjekter alene. Så skal de få noe til å skje så må WADA oppfordre nasjoner som har jobbet med antidoping lenge, som Norge, Storbritannia, Canada, USA eller New Zealand, til å lede andre nasjoner på rett kjøl. Jeg tror det er veien å gå på sikt”.

5.5.2 ADNs rolle i institusjonaliseringsprosessen

Uavhengig om bilaterale antidopingavtaler kan karakteriseres som en institusjonalisert strategi i arbeidet med å harmonisere antidopingarbeidet internasjonalt, kan det være interessant å se nærmere på om det norske bidraget har ført an i en slik institusjonaliseringsprosess. En av informantene fra ADN forklarer følgende:

”Mitt inntrykk er at de (WADA) har sett positivt på de bilaterale prosjektene vi har hatt. De ser at det er mulig å få til, for nå har de laget et tilsvarende opplegg for Brasil. Jeg tror og håper at det norske bilaterale samarbeidet har vært med på å vise vei”.

Den samme informanten fra ADN uttalte også følgende: *”Det samarbeidet vi har hatt med RUSADA har også vært en modell som WADA har tatt lærdom av, mer eller mindre. Strukturen og måten man gjør det på”*. Man kan dermed tolke informanten dit hen at internasjonalt arbeid drevet av Norge, har vært med på å påvirke WADA mot en strategi som inkluderer bilaterale antidopingavtaler. Informanten fra

Kulturdepartementet deler også disse synspunktene og uttalte følgende på spørsmål om ADN har ledet WADA i retningen av bilaterale avtaler som tilnærming for harmonisering: *"Ja det tror jeg selvfølgelig. Det ligger i kortene, som det heter"*. Dette bygger oppunder oppgavens tidligere påstand, hvor ADN anses som en institusjonell entreprenør i antidopingfeltet. *"Most studies have found institutional entrepreneurs to be highly influential in shaping their institutional fields, contributing to a range of outcomes that include the creations of new formal institutions, industries, organizational forms, practices and identities"* (Greenwood et al., 2008, s. 210). Selv om det var WADA som initierte samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA, er dette en praksis som er forholdsvis ny for WADA, samtidig en praksis som er bedrevet gjennom det norske antidopingarbeidet i mange år. Tidligere ble det hevdet at årsaken til at en aktør kan karakteriseres som en institusjonell entreprenør, er fordi den bryter med de gjeldende regler og praksiser, assosiert med de dominerende institusjonelle logikker, og institusjonaliserer regler og praksiser de selv har formet (Garud et al., 2007). Det kan derfor hevdes at ADN er en institusjonell entreprenør, fordi deres organisasjon evner å institusjonalisere en praksis med bilateralt samarbeid de selv har utviklet.

Det er vanskelig å komme utenom rollen Rune Andersen besitter i WADA når temaet omhandler bilaterale avtaler hvor WADA er involvert. Først og fremst fordi det er Andersens ansvarsområde som direktør for standarder og harmonisering i WADA. Altså er det Andersens ansvar at alle nasjoner kommer opp på det antidopingnivået det forventes av dem, noe som gjerne går under navnet *quality compliance*. Dette medfører også at det var Andersen som initierte samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA. Det at WADA har en norsk direktør kan være av interesse for betydningen av Norges rolle i det internasjonale antidopingarbeidet. Spesielt vil Andersens bakgrunn være interessant i denne sammenheng, nettopp fordi dette med stor sannsynlighet påvirker WADAs arbeid i dag. Da Andersen var leder for antidopingavdelingen i NIF på 1990-tallet, hadde Norge allerede befestet en posisjon som en av de ledene nasjonene på antidoping. En informant fra ADN forteller følgende: *"Vi var innenfor NIF og hadde Rune Andersen som leder, den gangen vi opprinnelig opparbeidet oss det gode ryktet vårt"*. På denne tiden var internasjonalt bidrag og bilaterale avtaler en utviklet strategi for å øke kompetansen hos andre nasjoner. Her er det viktig å presisere at NIF ikke skal tillegges en stor fortjeneste i forhold til den anerkjennelsen Norge fikk for utviklingen

av det internasjonale antidopingarbeidet med bilaterale avtaler. Arbeidet ble i hovedsak utført av tidligere formann i NIF, Hans B. Skaset og det departementet han representerte som ekspedisjonssjef. Den grad ADN, eller det norske antidopingarbeidet har ført til at WADA benytter seg av en bilateral strategi, stammer trolig ut i fra at Andersen har vært for bilateralt samarbeid mellom antidopingorganisasjoner, lenge før han kom til WADA. I tillegg til at de avtalene ADN tidligere har vært en del av har vært suksessrike. Nå som Andersen sitter med ansvar for harmoniseringen av det globale arbeidet i WADA, er denne strategien videreført som modell. En slik modell brukes også i andre deler av WADAs arbeid, eksempelvis i Regionale Antidoping-Organisasjoner (RADO) som blant annet har til formål å hjelpe organisasjoner i deler av verden der det ikke eksisterer kvalitetsmessig antidopingaktivitet (WADA, 2011e). Andersen har altså implementert en strategi utviklet gjennom det norske antidopingarbeidet. Som beskrevet i teoridelen er det stor sannsynlighet for at en leder som flytter fra en organisasjon som har implementert en bestemt praksis, vil implementere denne praksisen i hans eller hennes nye organisasjon. Dette kan hevdes å være et resultat av at personen er i besittelse av en foretrukken ekspertise og en kognitiv forståelse av praksisen som passende (Kraatz & Moore, 2002).

Likeledes kan det hevdes at WADA ville implementert en praksis med bilateralt samarbeid uavhengig om Andersen hadde vært ansatt, nettopp fordi WADA baserer sin virksomhet på samarbeid i ulike former. Dog er det vanskelig å spekulere i hva som ville ha skjedd dersom situasjonen var annerledes. Poenget er uansett at Andersen har spilt en sentral rolle i innføringen av bilaterale avtaler som strategi i WADA.

6. **Avrunding/konklusjon**

Hensikten med studien har vært å forklare hvorfor det ble inngått en samarbeidsavtale mellom de nasjonale antidopingorganisasjonene i Norge og Russland i 2009, samt hvilke institusjonelle faktorer som gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping. For en slik tilnærming er det gjennomført en casestudie av det bilaterale samarbeidet mellom ADN og RUSADA. Kapitlet vil svare på oppgavens problemstilling basert på drøftingen av analyse spørsmålene i kapittel fem.

Utgangspunktet for at WADA initierte en samarbeidsavtale mellom ADN og RUSADA, er som en følge av at Russland er en prioritert nasjon på WADAs liste over hvilke nasjoner som skal ha et antidopingsystem i tråd med WADC. Bakgrunnen for en slik prioritering er at Russland tradisjonelt sett har forsynt seg godt av medaljefatet under store internasjonale konkurranser. Flertallet av informantene i undersøkelsen la derfor vekt på at de Olympiske leker i Sochi 2014, ikke nødvendigvis er den direkte årsaken til at samarbeidsavtalen ble initiert. For øvrig var en grunnleggende antakelse i forkant av intervjuene, at lekene var den direkte årsaken til initiering av samarbeidsavtalen. Uansett argumenteres det for at lekene kan ses som den utløsende årsak til at samarbeidet ble initiert.

Videre er det vist i oppgaven at WADA ikke kan lykkes med å harmonisere det internasjonale antidopingarbeidet på egen hånd. WADA er altså avhengig av de nasjonale antidopingbyråene for å få gjennomført sin politikk i praksis, hvilket er årsaken til at WADA har forespurt ADN om bistand, for å øke nivået på det russiske antidopingarbeidet. Videre er det viktig for WADA at Russland evner å opprette en organisasjon i tråd med WADC, fordi manglende harmonisering kan påvirke legitimiteten til antidopingfeltet. Undersøkelsen har vist at samarbeidsavtalen ses i sammenheng med tvangsmessig likedannelse, som blant annet innebærer invitasjon til å delta i et samarbeid. Årsaken til denne isomorfistiske prosessen er at RUSADA i forkant av initieringen av samarbeidsavtalen, ikke i tilstrekkelig grad etterlevde kravene i WADC. Samtidig ses initieringen av samarbeidet også i sammenheng med normativ likedannelse og begrepet profesjonalisering, fordi RUSADA gjennom denne samarbeidskonstellasjonen får mulighet til å delta i et profesjonelt nettverk med ADN.

Når WADA forespør ADN om de kan bistå RUSADA i opprettelsen av en organisasjon i henhold til WADC, ligger det implisitt at WADA anser ADN som en attraktiv samarbeidspartner. Undersøkelsen levner liten tvil om at ADN er i besittelse av høy legitimitet i antidopingfeltet. Grunnlaget for ADNs legitimitet er basert på deres lange erfaring med antidopingarbeid, hvilket innebærer at de besitter en rolle som foregangsorganisasjon i antidopingfeltet. Videre viser institusjonell teori at organisasjoner tenderer til å modellere seg etter organisasjoner i feltet de anser som mer legitime eller suksessrike. Altså organisasjoner som er sammenliknbare i feltet hvor det tilsynelatende er noe å lære. På bakgrunn av resultatene fra intervjuene fremstår ADN med stor tydelighet som en organisasjon der andre organisasjoner kan dra nytte av et samarbeid med ADN, både for å motta legitimitet og fordi det er noe å lære. Som beskrevet kan mimetisk isomorfisme medføre at organisasjoner kan tilegne seg legitimitet fra organisasjoner som er å betrakte som legitime. Dette medfører at ADN anses som en attraktiv samarbeidspartner for antidopingorganisasjoner som er mindre legitime. Derfor er mimetisk isomorfisme en sentral institusjonell faktor som gjør bilaterale avtaler til et viktig virkemiddel i kampen mot doping. Studiens resultater peker også på at ADNs legitimitet er en grunnleggende forutsetning for at bilaterale samarbeidsavtaler, hvor ADN er part, lar seg gjennomføre.

Det ble fremsatt en antakelse om at det har betydning for ADNs internasjonale engasjement, at Norge er en liten nasjon. Flere av intervjuene peker på at dette kan være med på å ufarliggjøre ADNs organisasjon, fordi Norge verken blir oppfattet som noen trussel eller stor konkurrent hos andre nasjoner. Likevel tyder svarene fra informanten som representerer RUSADA, at dette er av liten betydning. Det som er av positiv betydning for RUSADAs organisasjon, er at det eksisterer et nettverk mellom nasjonene, som igjen kan påvirke samarbeidet mellom ADN og RUSADA positivt. En siste faktor studien tar utgangspunkt i at påvirker ADNs attraktivitet, er deres evne til å drifte samarbeidsprosjektene på et praktisk nivå. Slik det fremkommer av resultatene er det nettopp på hvordan operasjonaliseringen av antidopingarbeidet foregår, at andre organisasjoner og nasjoner ønsker å lære av ADN gjennom et bilateralt samarbeid.

Som en følge av at ADN bidrar i ulike internasjonale samarbeidskonstellasjoner, er det i oppgaven sett nærmere på den bakenforliggende årsaken til ADNs internasjonale engasjement. Som det fremgår av resultatene er ADNs internasjonale engasjement, først

og fremst et resultat av at ADN føler et ansvar for at godt organiserte NADOer, tar del i utviklingen av antidopingarbeidet. Samtidig viser resultatene at internasjonalt engasjement fra ADN, kan bedre forholdene for norske utøvere som konkurrerer i internasjonale konkurranser, da som en følge av at deres konkurrenter blir møtt med et tilsvarende system som det norske. Et annet sentralt poeng er at ADN finner at internasjonalt engasjement faktisk bidrar til å utvikle kompetanse og ferdigheter i egen organisasjon, noe WADAs ledere er vel klar over. Det at ADN ser et mulig utbytte av bilaterale samarbeidskonstellasjoner, gjør det enklere for WADA å initiere avtaler hvor ADN bistår med sin kompetanse.

Resultatene tyder også på at ADN kan ses som en institusjonell entreprenør i antidopingfeltet, fordi ADN viser at de er en aktør som mobiliserer ressurser for å endre eller skape nye institusjoner som er til fordel for deres egen interesse. ADN har altså lyktes med å institusjonalisere en praksis, utviklet gjennom det norske antidopingarbeidet. Denne formen for samarbeid viser seg å være legitim, fordi andre organisasjoner ser at bilateralt samarbeid er nødvendig og til nytte. I tillegg promoterer ADN samarbeid, fordi sterke bånd med andre organisasjoner, kan hjelpe til med å endre legitimiteten til omgivelsene. Endring i antidopingfeltet kan altså drives frem av aktører som normalt ikke besitter stereotype maktposisjoner. Det konkluderes dermed med at ADN har påvirket WADA mot en bilateral samarbeidsstrategi. Resultatene fra undersøkelsen viser at dette har flere årsaker. Først og fremst ved at ADN har lyktes med å overbevise WADA om at bilateralt samarbeid er et viktig virkemiddel i kampen mot doping, men det kan også ha sentral betydning at direktøren for standarder og harmonisering i WADA er norsk. Rune Andersen har altså implementert en strategi han selv var en del av i det norske antidopingarbeidet på 1990-tallet.

Når ADN inngikk samarbeid med RUSADA i 2009, inngikk de et kompaniskap med en av nasjonene som er blitt karakterisert som en av verstingene i antidoping sammenheng. Samtidig viser intervjuene at Russland er vesentlig forskjellig fra Norge som nasjon, hvilket kan by på utfordringer i selve operasjonaliseringen av samarbeidet. På tross av forskjellene mellom nasjonene, og tilstanden til den russiske antidopingorganisasjonen, gir informantene fra ADN ikke uttrykk for at de anser samarbeidsavtalen som noe risikoprojekt. Dog viser resultatene at samarbeidet kan være krevende, fordi det eksisterer en rekke kulturforskjeller. Et sentralt poeng, påpekt i ett av intervjuene, er at

forskjeller mellom kulturer ikke nødvendigvis er noen hindring for godt samarbeid. Resultatene viser samtidig at Russland viser en forbedret holdning i forhold til viktigheten av et velfungerende antidopingarbeid. Russiske idrettsledere og politikere har tilsynelatende forstått at den beste måten å oppnå legitimitet i antidopingfeltet, er å etterleve kravene i WADC. Videre er Russland avhengig av den legitimiteten som følger det bilaterale samarbeidet mellom ADN og RUSADA, fordi de skal arrangere de Olympiske vinterlekene i Sochi 2014. Likevel vil det være naivt å tro at Russlands dopingproblemer i idretten er løst etter en samarbeidsperiode på tre år med ADN. Resultatene i undersøkelsen peker på at det kan ta ti til femten år å bygge opp en effektiv antidopingorganisasjon, fordi grunnleggende holdninger må endres. Det fremgår også i oppgaven at ADN og RUSADA er i forhandlinger om forlengelse av avtalen, slik at samarbeidsperioden strekker seg frem mot 2014, noe som tyder på at begge parter så langt finner samarbeidet hensiktsmessig og til nytte.

7. Fremtidig forskning og avsluttende refleksjoner

I oppgavens første kapittel ble det beskrevet at det foreligger noen naturlige begrensninger til prosjektet, som en følge av at studien er gjennomført som et masterprosjekt. Først og fremst angår begrensningene en avgrensning av prosjektets omfang. En av konsekvensene ved avgrensningen er at prosjektet primært ser bilaterale antidopingavtaler fra et norsk perspektiv. Riktig nok er det gjennomført ett intervju med en representant fra RUSADA, som til en viss grad fører deres organisasjons meninger og ytringer inn i prosjektet. Likevel blir datamaterialet fra informanten ikke omfattende nok til at det kan legges for stor vekt på informasjonen, slik at en kan se bort ifra en norsk kontekst. Det samme gjelder også intervjuet med representanten fra WADA. Situasjonen ville dog vært annerledes dersom oppgaven kunne henvist til flere informanter som representerer organisasjoner utenfor Norge. Dette medfører at en slik studie kan utvides til å ha et langt mer internasjonalt perspektiv.

Et annet mulighet for fremtidig forskning på dette området, er å legge mer vekt på selve effekten og resultatene ved bilateralt samarbeid. Oppgaven har for så vidt drøftet noen mulige utfall av en slik samarbeidskonstellasjon, men på langt nær nok til å kunne generalisere konkrete effekter og resultater. Naturlig nok er det vanskelig med dette prosjektet å se nærmere på resultatene av samarbeidsprosjektet mellom ADN og RUSADA, da innleveringsfristen for masterprosjektet faller før samarbeidsavtalen formelt avsluttes.

Til slutt noen avsluttende refleksjoner. Som beskrevet flere ganger i oppgaven, ses samarbeidsavtalen mellom ADN og RUSADA, ut i fra et norsk perspektiv. En opplagt fare med et slikt perspektiv er at store deler av oppgaven kan oppleves som en glorifisering av det norske antidopingarbeidet. Dette er selvfølgelig ikke intensjonen. Formålet er å beskrive ADNs rolle som en attraktiv samarbeidspartner i internasjonalt arbeid på en korrekt måte, så kan det følgelig diskuteres om jeg har lyktes eller ikke. Noen vil kanskje hevde at en nyansering er nødvendig. Jeg vil derfor invitere andre studenter eller forskere til å undersøke bilaterale antidopingavtaler som et virkemiddel i kampen mot doping, gjerne med utgangspunkt i forslagene nevnt ovenfor.

Hanstad (2011a, s. 145) hevder en påstand om at den verdibaserte toppidretten til slutt vil vinne, også internasjonalt, kan stemples som det reneste naive tøv. Dette begrunnes med at toppidrett handler om å sprengre grenser, og det er opplagt mange som ikke skyr noen midler for å nå til topps, da det er knyttet mye prestisje og økonomi til triumfene. Jeg velger dog å være noe mer optimistisk. Det vil si, jeg er langt på vei enig med Hanstad om at den verdibaserte toppidretten er milevis fra å kunne seire over kynismen som råder i internasjonal idrett. Likevel kan en internasjonal kamp mot doping som fungerer helt ned til grasrota på det nasjonale nivået, eliminere idrettsutøveres muligheter for å ta *snarveier* til bedre prestasjoner. I den forbindelse kan gjennomføring av bilaterale samarbeidsprosjekt mellom nasjonale antidopingorganisasjoner, trolig ses som en plattform der kunnskap om antidoping spres fra den overordnede organisasjonen (WADA) og ned til grasrota.

Referanser

Abt, S. & Macur, J. (2006). Top Cyclists Are out of Tour in Doping Case. *The New York Times*. Hentet fra <http://www.nytimes.com/2006/07/01/sports/othersports/01tour.html> (2.6.2011)

Andersen, S.S. (1990). Komparative case-studier og generalisering: Strategier for modellering og utvelgning. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 31, 367-378.

Andersen, R. (2005). Antidopingarbeidet nasjonalt og internasjonalt. I: D.V. Hanstad & M. Goksøyr (red.). *Fred er ei det beste. Festskrift. Hans B. Skaset 70 år* (s. 145-150). Oslo: Gyldendal Undervisning.

Antidoping Norge (2009b). Samarbeidsavtale med Russlands antidopingbyrå. Pressemelding, hentet fra <http://antidopingnett.skryt.no/internett/nyhetsarkiv/samarbeidsavtale-med-russlands-antidopingbyra/> (2.6.2011).

Antidoping Norge (2010). Årsrapport 2009. Hentet fra <http://www.antidoping.no/internett/antidoping-norge/virksomhet/arsrapport/> (5.5.2011).

Antidoping Norge (2011a). Virksomhet. Hentet fra <http://www.antidoping.no/internett/antidoping-norge/virksomhet/> (5.5.2011).

Antidoping Norge (2011b). Bilaterale avtaler. Hentet fra <http://www.antidoping.no/internett/antidoping-norge/internasjonalt/> (5.5.2011).

Antidoping Norge (2011c). ANADO. Hentet fra <http://www.antidoping.no/internett/antidoping-norge/internasjonalt/anado/> (9.7.2011).

Antidoping Norge (2011d). Vedtekter for Stiftelsen Antidoping Norge. Hentet fra <http://www.antidoping.no/internett/antidoping-norge/vedtekter/> (7.10.2011).

Beamish, R. & Ritchie, I. (2004). From Chivalros "Brothers-in-arms" to Eligible Athlete: Changed Principles and the IOC's Banned Substance List. *International Review for the Sociology of Sport*, 39, 355-371.

Beamish, R. & Ritchie, I. (2006). *Fastes, Highest, Strongest: A Critique of High-Performance Sport*. New York: Routledge.

Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practice in organizations. *Organization Studies*, 20, 777-799.

Boxenbaum, E. & Jonssen, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. I: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.

Chapplet, J.L. & Mabbott, K.B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System*. New York: Routledge.

- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Dacin, T. Goodstein, J. & Scott, R.W. (2002). 'Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum'. *Academy of Management Journal*. 43: 45-57.
- Dai, L. (2008). Maximizing Cooperation in a Competitive Environment. *Competition Forum*. Vol. 6. (1), 2008.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 3. Utg. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Deephouse, D.L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. I: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Det Kongelige Utenriksdepartement. (2009a). Prosjektvurdering. Kap 118.70.12. Prosjektsamarbeid med Russland.
- Det Kongelige Utenriksdepartement. (2009b). Tilskudd til prosjektsamarbeid med Russland (kap 118.70). Avtalennummer RUS-09/129. Samarbeid med den russiske antidopingorganisasjonen.
- Det Kongelige Utenriksdepartement. (2009c). Støtte til prosjektsamarbeid med Russland i 2009.
- Det Norske Veritas. (2011). ISO 9001. Hentet fra <http://www.dnv.no/tjenester/sertifisering/systemsertifisering/kvalitet/iso9001/> (27.5.2011).
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisted: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 1983, Vol. 48. 147-160.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. I. L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations-Culture and environment* (s. 3-21). Cambridge, Mass.: Ballinger.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). The iron cage revisted: Institutional isomorphism and collective rationality. I. W. Powell, & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press.
- Donohoe, T. & Johnson, N. (1986). *Foul play: drug abuse in sports*. Oxford, UK: B. Blackwell.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking and convening. *Organization Studies*, 26, 385-414.
- Finley, M.I. & Pleket, H.W. (1976). *The Olympic Games: The First Thousand Years*. London: Chatto & Windus.
- FIS (2010). FIS sanctions Russian Ski Association & Marek. Hentet fra http://www.fis-ski.com/uk/news/fisnews/fisnews.html?actu_id_444=3273&actu_page_444=6 (7.6.2011)

- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2nd ed.). London: Sage.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40: 397-405.
- Fligstein, N. (2001). Institutional entrepreneurs and cultural frames: The case of the European Union's single market program. *European Societies*, 3(3): 261-287.
- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Garud, R. Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28 (07): 957-969.
- Gilberg, R., Breivik, G. & Loland, S. (2006). Anti-doping in Sport: The Norwegian Perspective. *Sport in Society*, 9, 334-353.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the old and the new institutionalism*. Edmonton: University of Alberta.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields. *Academy of Management Journal*, 1, 58-80.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd. London.
- Hanstad, D.V. (2002). Hva er det med Norge og doping? *Aftenposten*, 5. mars, s. 37.
- Hanstad, D.V. & Loland, S. (2005). *What is efficient doping control?* Rapport. Norges Idrettshøgskole.
- Hanstad, D.V. (2006). Intervju med Hans. B. Skaset. NIH 23.mai.
- Hanstad, D.V. & Skille, E.Å. (2008). Politicians, bureaucrats and a voluntary sport organization – the power play of Norwegian sport policy in the matter of anti-doping. *Sport in Society*, Vol. 11, No. 5 September 2008, 546-559.
- Hanstad, D.V., Smith, A. & Waddington, I. (2008). The Establishment of the World Anti-Doping Agency: A Study of the Management of Organisational Change and Unplanned Outcomes. *International Review for Sociology of Sport*, 43, 249-271.
- Hanstad, D.V. (2009). *Anti-Doping in Sport: A study of Policy Development since 1998*. Dissertation From the Norwegian School of Sport Science, 2009.
- Hanstad, D.V., Skille, E. & Loland, S. (2010). Harmonization of anti-doping work: myth or reality? *Sport in Society*, 13: 3, 418-430.
- Hanstad, D.V. (2011a). Best både i idrett og antidoping – Et dilemma? I: D.V. Hanstad. G. Breivik, M.K. Sisjord & H.B. Skaset. (2011). *Norsk Idrett: Indre Spenning og Ytre Press*. Oslo: Akilles.

- Hanstad, D.V. (2011b). "The suspicion towards Russia". *INHDR editorial*. March. Hentet fra http://doping.au.dk/fileadmin/www.doping.au.dk/Editorials/Dag_Vidar_Hanstad_-_March_2011_-_INHDR_editorial.pdf (6.6.2011)
- Hanstad, D. V (2011c). Governance and the whereabouts system. A Norwegian case study. In M. McNamee & V. Møller (Eds.), *Doping and Anti-Doping Policy in Sport: Ethical and Legal Perspectives* (pp. 217-232). London: Routledge.
- Hanstad, D.V. (under prosess). The dissemination of best practice? A study of bilateral collaboration in anti-doping activity.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. I: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Hartvigsen, G. (1998). *Forskerhåndboken*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Haugli, K.B.M. (2009). Kan lære antidoping av russerne. *Aftenposten*, 7.oktober, s. 22.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Hoberman, J.M. (1992). *Mortal engines: the science of performance and the dehumanization of sport*. New York: Free Press.
- Hoberman, J. (2001). How drug testing fails: The politics of Doping control. I: W. Wilson & E. Derse (Eds.), *Doping in Elite Sport – the politics of drugs in the Olympic movement* (s. 241-274). Champaign: Human Kinetics.
- Hoberman, J.M. (2004). 'Doping and Public Policy', I: J. Hoberman & V. Møller, ed. *Doping and Public Policy*. Odense: Iniversity Press of Southern Denmark, 7-18.
- Hoberman, J.M. (2005). *Testosteronedreams: rejuvenation, aphrodisia, doping*. Berkeley, Calif: University of California Press.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Metodevalg og metodebruk*. (2.utg.). Oslo: Tano.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3.utg.). Otta: Tano AS.
- Houlihan, B. (1999). *Dying to win. Doping in Sport and the Development of Anti-Doping Policy*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Houlihan, B. (2001). The World Anti-Doping Agency: Prospects for Success. I: J. O'Leary, ed. *Drugs and doping in sport. Socio-legal perspectives*. London/Sydney: Cavendish Publishing, 125-145.
- Houlihan, B. (2002a). *Dying to win. Doping in Sport and the Development of Anti-Doping Policy*, 2nd ed. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Houlihan, B. (2002b). Managing compliance in international anti-doping policy: The world anti-doping code. *European Sport Management Quarterly*, 2002, 2, 188-208.

- Houlihan, B. (2007). The Doping Issue. I: H. Sarikaya, C. Peters, T. Schulz, M. Scjölfelder, & H. Michena (Eds.), *Congress Manual: Biomedical Side Effekts of Doping* (s. 16-32). Munchen: Technishe Universität München.
- Hunt, T.M. (2007). Sport, Drugs, and the Cold War. The Conundrum of Olympic Doping Policy, 1970-1979. *Olympica XVI*, 19-42.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jarlsbo, Ø. & Olsen, H. (2007). STOPPET DOP-SAMARBEID med Kina. *Verdens Gang*, 15. april, s. 7.
- Jepperson, R.L. (1991). Institution, institutional effects, and institutionalism. I: W. Powel, & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. (s. 143-163). Chicago: The University of Chicago Press.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstrakt Forlag AS.
- Kirby, E.G. (2003). Resource Dependence and Institutional Perspectives on Major League Baseball: Insight and Integration. *International Journal of Sport management*, Volum 4, 2003, 161-172.
- Kraatz, M.S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaption to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41, 6: 621-643.
- Kraatz, M., & Moore, J.H. (2002). Executivemigration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 120-143.
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. 9. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lawrence, T.B. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25, 161-187.
- Lawrence, T.B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, 215-254. London: Sage.
- Leiter, J. (2005). *Structural Isomorphism in Australian Nonprofit Organizations*. *Voluntas: Intrnational Journal of Volunatary and Nonprofit Organizations*. 16, 1.
- Loland, S. (2000). *Idrett som akademisk fag: fra grunnlagsproblemer til praktisk politikk*. Rapport, Karlstad Universitet, mars 2000.
- Longman, J. (2003). Drug-Testing Agency Tells of a Steroid Scheme by U.S. Athletes. *New York Times*. Hentet fra <http://www.nytimes.com/2003/10/17/sports/olympics-drug-testing-agency-tells-of-a-steroid-scheme-by-us-athletes.html> (2.6.2011)

- MacAloon, J. (2001). 'Doping and Moral Authority: Sports Organizations Today'. I: W. Wilson og E. Derse (eds) *Doping in Elite Sport*, s. 205-224. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mackay, D. (2010). Reports finds Russian preparation for Vancouver compromised by corruption. *Innside the game*. Hentet fra http://www.insidethegames.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=9927:report-finds-russian-preparation-for-vancouver-compromised-by-corruption&catid=86:vancouver-2010-news&Itemid=91 (1.6.2011).
- Macur, J. (2006). Looking for Doping Evidence, Italian Police Raid Austrians. *New York Times*. Hentet fra http://www.nytimes.com/2006/02/19/sports/olympics/19drug.html?_r=1 (2.6.2011)
- Maguire, S. Hardy, C. & Lawrence, T.B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: Hiv/Aids Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*. Vol, No. 5, 657-679.
- Marriot-Lloyd, P. (2007). International Convention against Doping in Sport. I: H. Sarikaya, C. Peters, T. Schulz, M. Scjölfelder, & H. Michena (Eds.), *Congress Manual: Biomedical Side Effekts of Doping* (s. 1-15) Munchen: Technishe Universität München.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1989). Designing Qualitative Research. Chapter. 5, *Defending the Value and Logic of Qualitative Research*. Artikkelsamling Norges Idrettshøgskole.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 440-463.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1983). The structure of educational organizations. I: J.W. Meyer og W.R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage Publications. Beverly Hills.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Møller, V. (2004). The Anti-Doping campaign – farewell to ideals of modernity? I: J. Hoberman og V. Møller, ed. *Doping and Public Policy*. Odense: Iniversity Press of Southern Denmark, 145-160.
- New York Times (1952, 25. februar). Fight Against Doping of Amateur Athletes Asked as Health-Sports Conference Starts. *New York Times*.
- NTB (2010). Drømmer om dopfritt OL. Norsk Telegrambyrå. Hentet fra <http://www.dagsavisen.no/sport/article462140.ece> (5.5.2011).
- Olympiatoppen (2006). Strategiplan 2007-12. Hentet fra http://www.olympiatoppen.no/om_olt/strategi/strategiplan_2007-2012/page3068.html#anc_26 (1.6.2011).
- Pacheco, D.F., York, J.G., Dean, T.J., & Saravathy, S.D. (2010). The Coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories. *Journal of Management*. Vol 36 No. 4, Juli 2010 974-1010.

- Perkmann, M. & Spicer, A. (2007). Healing the scars of history: Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship. *Organizational Studies*, 28(07): 1101-1122.
- Riley, M.W. (1963). *Sociological Research*. Harcourt, Brace and World Inc. New York.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. Utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS: Bergen.
- RUSADA (2011a). Background. Hentet fra <http://www.rusada.ru/about/history?lang=eng> (7.10.2011).
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Skaset, H.B. (2004). Problems and Prospects of the Anti-Doping Campaign. I J. Hoberman & V. Møller, eds. *Doping and Public Policy*. Odense: University Press of Southern Denmark, 91-100.
- Skille, E.Å, Hanstad, D.V. & Tjernsbekk, P.A. (in press: Global rules and national consequences: The institutionalization of Anti-Doping Norway after the introduction of the World Anti-Doping Code. *International Journal of Applied Sports Science*, 23 (2).
- Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and Isomorphic Change: An empirical Test. *Organization Studies*, 15, 6: 803-827.
- Snow, D.A., & Benford, R.D. (1992). Master frames and cycles of protest. I: A.D. Morris. & C.M. Mueller (Eds.), *Frontiers in social movement theory*, 133-155. New Haven, CT: Yale University Press.
- Strøm, O.K. (2008). Aldri forstått at juks er galt. *Verdens Gang*, 1. august, Sportsbilag s. 4.
- Strøm, O.K. (2010). 343 russere doping-TATT. *Verdens Gang*, 1. mai, Sportsbilag, s. 12-13.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19, (1), 14-20.
- Teetzel, S. (2004). 'The Road to WADA', Seventh International Symposium for Olympic Research, Oktober, s. 213-224.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse*. (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thomas, J.R., Nelson, J.K. & Silverman, S.J. (2005). *Research methods in physical activity* (5th ed.). USA: Human Kinetics.
- Tjørnholm, M. (1997). *Dopingkontroll i Norge: en beskrivelse av Norges Idrettsforbunds kontrollvirksomhet i perioden 1977-95*. Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Todd, J. & Todd, T. (2001). Significant Events in the History of Drug Testing and the Olympic Movement: 1960-1999. I: W. Wilson & E. Derse, eds. *Doping in elite sport: the politics of drugs in the Olympic movement*. Champaign, IL.: Human Kinetics, 65-128.

Tolbert, P.S. & Zucker, L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Articles & chapter*. Paper 424. Hentet fra http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles&ei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.com%2F%23hl%3Den%26cp%3D45%26gs_id%3D55%26xhr%3Dt%26q%3Dinstitutional%2Btheory%2C%2Bstructure-effectiveness%26pf%3Dp%26scient%3Dpsy-ab%26source%3Dhp%26pbx%3D1%26oq%3Dinstitutional%2Btheory%2C%2Bstructure-effectiveness%26aq%3Df%26aqi%3D%26aql%3D%26gs_sm%3D%26gs_upl%3D%26bav%3Don.2%2Cor.r_gc.r_pw.%2Ccf.osb%26fp%3Dd7120621056a0a3%26biw%3D1440%26bih%3D698#search=%22institutional%20theory%2C%20structure-effectiveness%22 (8.10.2011)

UNESCO (2005). *International Convention against Doping in Sport*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO (2011). UNESCO and WADA. Hentet fra <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/sport/anti-doping/unesco-and-wada/> (2.6.2011)

Universiteter i Nordland. (2008). Bilaterale samarbeidsavtaler. Hentet fra <http://www.hibo.no/index.php?ID=11096> (27.5.2011)

Verroken, M. (2005). Drug use and abuse in sport. I: D.R. Mottram, (Ed). *Drugs in Sport*, 4th ed. London: Routledge, 29-63.

Verroken, M. & Mottram, D.R. (2005). Doping control in sport. I: D.R. Mottram, (Ed). *Drugs in Sport*, 4th ed. London: Routledge, 309-356.

WADA (2003). *World Anti-Doping Code 2003*. Lausanne: World Anti-Doping Agency.

WADA (2005) *The World Anti-Doping Programme. Athlete Whereabouts information Guideline*. Hentet fra http://www.wada-ama.org/rtecontent/document/Whereabouts_information_Guidelines.pdf (20.6.2011)

WADA (2008a). *World Anti-Doping Code 2009*. Montreal: World Anti-Doping Agency.

WADA (2008b). *Matter for WADA Executive Committee/Foundation Board. Code Compliance and Implementation Report*. World Anti-Doping Agency.

WADA (2010a). *Brazil and Portugal sign Anti-Doping Agreement with WADA Support*. Hentet fra <http://www.wada-ama.org/en/News-Center/Articles/Brazil-and-Portugal-Sign-Anti-Doping-Agreement-with-WADA-Support/> (6.6.2011)

WADA (2011b). *Code Signatories*. Hentet fra <http://www.wada-ama.org/en/World-Anti-Doping-Program/Sports-and-Anti-Doping-Organizations/The-Code/Code-Acceptance/> (2.6.2011)

- WADA (2011c). *Ratifications, UNESCO Convention*. Hentet fra <http://www.wada-ama.org/en/World-Anti-Doping-Program/Governments/UNESCO-International-Convention-against-Doping-in-Sport/Ratifications/> (2.6.2011)
- WADA (2011d). *About WADA*. Hentet fra <http://www.wada-ama.org/en/About-WADA/> (19.6.2011)
- WADA (2011e). *Regional Anti-Doping Organizations*. Hentet fra <http://www.wada-ama.org/en/Anti-Doping-Community/RADOs/> (8.9.2011)
- Waddington, I. (2000). *Sport, Health and Drugs: A Critical Sociological Perspective*. London: Routledge.
- Waddington, I. (2006). Changing patterns of drug use in British sport from the 1960s. *Sport in History*, 25, 472-496.
- Wagner, U. (2009a). Towards the Construction of the World Anti-Doping Agency: Comparing the Anti-Doping Efforts of FIFA and the IAAF. Under trykking.
- Wagner, U. (2009b). The World Anti-Doping Agency: constructing a hybrid organisation in permanent stress (dis)order? *International Journal of Sport Policy*. Vol. 1, No, Juli 2009, 183-201.
- Wagner, U. (2010). The International Cycling Union under Siege-Anti-doping and the Biological Passport as a Mission Impossible. *European Sport Management Quarterly*, 10: 3, 321-342.
- Wagner, U. & Hanstad, D.V. (under trykking). ”Scandinavian perspectives on doping – A comparative analysis on the efforts in relation to the international process of institutionalizing anti-doping”
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*, 5.utg. Los Angeles: Sage.
- Yin, R.K. (1994). Qualitative case studies. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *The SAGE Handbook of qualitative research* (3rd ed.) (s. 443-466). Thousand Oakes, CA: Sage.
- Zucker, L.G. (1983). The role of institutionalization. *Research in the Sociology of Organizations*, 2. 1-47.
- Zucker, L.G. (1988). *Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems*. Cambridge, MA: Ballinger.

Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidopingarbeidet.
- En studie i bilateralt samarbeid.*

Hvem står bak studien?

Masterstudent, Glenn-Ivar Gaalaas (glenn-ivar.gaalaas@student.nih.no)

Veileder, Dag Vidar Hanstad (dag.vidar.hanstad@nih.no)

Biveileder, Per Øystein Hansen (per.oystein.hansen@nih.no)

Prosjektstart: 16.08.10

Prosjektslutt: 31.10.11

Bakgrunn og hensikt med studien

Dette er en forespørsel til deg om å delta i en forskningsstudie for å undersøke Antidoping Norges rolle som en attraktiv partner i det internasjonale antidopingarbeidet. Studien vil bli utført som et masterprosjekt ved Norges Idrettshøgskole og ta utgangspunkt i bilaterale avtaler Antidoping Norge er, eller har vært en del av.

Bilateralt samarbeid mellom antidopingorganisasjoner ser ut til å være en effektiv måte å drive antidopingarbeid på. Den senere tid har også WADA knyttet til seg denne strategien. Forskningen på dette feltet er imidlertid mangelfull noe som gjør at denne studien fyller et hull i forskningen innen antidopingpolitikk, og kan ha relevans for ulike organisasjoner. Hensikten med studien er å *forklare Norges rolle som en attraktiv samarbeidspartner og forklare hvilke institusjonelle faktorer som gjør bilaterale avtaler til et effektivt virkemiddel i kampen mot doping.*

Hva innebærer studien?

For deg som deltaker i denne studien vil det innebære ett personlig dybdeintervju. Intervjuene vil bli foretatt på ditt arbeidssted eller på Norges Idrettshøgskole, og varigheten vil være ca 90 min. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle Antidoping Norges rolle i bilaterale samarbeidsavtaler med ulike organisasjoner. Dette kan dreie seg om ulike årsaker til at ADN blir ansett som en attraktiv samarbeidspartner samt hvordan og hvorfor WADA velger å bruke bilateralt samarbeid som en strategi. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd og overført til PC for analyse/bearbeidelse. Materialet vil bli slettet når studien er over.

Mulige fordeler ved å være med på denne studien

Ved å være med på denne studien vil du få mulighet til å beskrive i detalj hvordan din avdeling er med på å forme bilaterale avtaler som Antidoping Norge er en del av. Du vil stå helt fritt til å mene hva du vil under intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg

Når intervjuet er gjennomført vil informasjonen bli lagret med et nummer. Det betyr at det ikke vil være mulig å knytte dine utsagn til ditt navn i den ferdige artikkelen. Det er kun autorisert personell knyttet til prosjektet som vil få tilgang til navnelister som kan spores tilbake til deg. Som nevnt tidligere vil intervjumaterialet bli slettet når prosjektet avsluttes. Dersom det skulle fremkomme indirekte eller direkte personifiserende opplysninger i intervjuet, vil det bli foretatt en omskrivning slik at dette fremstår som anonymt i den ferdige oppgaven. Gjennom studien er forskerne underlagt taushetsplikt og all data vil bli behandlet konfidensielt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Det understrekes at et samtykke kan trekkes tilbake så lenge studien pågår uten at man må oppgi noen årsak. Dette vil ikke få noen betydning for din videre behandling. Prosjektet er også meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS for godkjenning. Hvis du ønsker å delta i studien undertegner du på samtykkeerklæringen nederst på denne side.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien kan du kontakte Glenn-Ivar Gaalaas på telefon; 971 11 618 eller per e-post; glenn-ivar.gaalaas@student.nih.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert, rolle i studien, dato)

Vedlegg 2. Godkjenning fra NSD

Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Dag Vidar Hanstad
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 17.01.2011

Vår ref: 25695 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.12.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 07.01.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

25695

Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidopingarbeidet. En studie i bilateralt samarbeid

Behandlingsansvarlig

Norges idrettshøgskole, ved institusjonens overste leder

Daglig ansvarlig

Dag Vidar Hanstad

Student

Glenn-Ivar Gaalaas

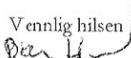
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.07.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henrichsen


Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Glenn-Ivar Gaalaas, Lindebergåsen 26 C, 1068 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 25695

Personvernombudet finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende.

Prosjektslutt er 30.07.2011. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydopptak slettes, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Dersom personer skal siteres med navn i oppgaven forutsetter ombudet at det innhentes særskilt samtykke til dette fra den enkelte det gjelder.

Vedlegg 3. Intervjuguide ansatt WADA

Intervjuguide: Ansatt WADA

Spørsmål 1-3 omhandler den ansattes formening om Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid.

Spørsmål 4-5 omhandler den ansattes formening om hvorfor WADA adopterer bilateralt samarbeid som en strategi i kampen mot doping.

Spørsmål 6 omhandler den ansattes formening om hvordan Russland er som samarbeidspartner.

Intro: Bakgrunn for intervjuet

Tittelen på prosjektet er Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidoping arbeidet. En studie i bilateralt samarbeid. Dette prosjektet ønsker dermed å se på bilaterale avtaler som en strategi i kampen mot doping i idretten. Målet med dette prosjektet er å se nærmere på hvordan nasjonale antidoping organisasjoner kan utvikle seg i tråd med WADA-koden. I den forbindelse ser prosjektet nærmere på Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid samt hvordan og hvorfor bilateralt samarbeid har blitt en del av WADAs strategi.

1. Først og fremst, kunne du fortalt litt om hvordan denne avtalen ble til, altså hvordan fungerte initieringsprosessen?
2. Med tanke på den historien Norge har i det internasjonale antidoping arbeidet er det rimelig å anta at mange ser på Norge som en attraktiv samarbeidspartner. Men kunne du sagt litt mer konkret om hva som gjør Norge til en attraktiv partner i bilateralt antidoping arbeid?
 - a) Er det andre områder Norge (ADN) har vært med på å prege utviklingen av det internasjonale antidoping arbeidet på? Jeg tenker da på utviklingen av regelverk, prosedyrer, standarder osv?
 - b) På hvilken måte preger dette den legitimiteten og tilliten andre nasjoner har til ADN?
 - c) I et bilateralt samarbeid, er man avhengig av å ha en gjensidig tillit til hverandre for at samarbeidet skal være velfungerende? Hvorfor?
 - d) Det at vi er en liten nasjon, hvilken betydning kan det ha for ADN evne til å samarbeide med store nasjoner som Kina og Russland? Er dette en fordel?
 - e) Kan ADN legitimitet misbrukes gjennom et slikt samarbeid?
 - f) Tror du RUSADA er oppmerksomme på at de ikke vil misbruke ADNs tillit og legitimitet i denne avtalen?
3. Hvis vi ser nærmere på årsaken til at Norge har bidratt og fortsatt bidrar internasjonalt blant annet gjennom bilaterale avtaler, hvorfor gjør vi det?

- a) Er det at vi i Norge er opptatt av hvordan våres konkurrenter møtes i forhold til antidoping avgjørende for at vi ønsker å bidra på denne måten?
 - b) Er det egenutviklende for ADN å drive samarbeid på denne måten? Hvordan og på hvilke områder?
4. Til avtalen mellom ADN og RUSADA bidrar UD med en bevilgning på 600 000 kr. Hva sier dette om den politiske viljen rundt antidoping arbeid i Norge?
- a) Tror du denne type samarbeid ville vært mulig uten politisk støtte fra offentlige myndigheter?
 - b) Har du noen gang fått inntrykk av at det er problematisk å bruke norske statlige midler på denne type samarbeid?
 - c) Er det mulig det er både idrettsledere og politikere som mener at dette burde være Russland sitt anliggende, men ikke tydeliggjør sine meninger fordi det kan være politisk ukorrekt?
5. Avtalen mellom ADN og RUSADA er initiert av dere i WADA, og den opplagte årsaken til dette er at dere tror på denne type samarbeid. Men kan du si litt om din rolle i denne initieringsfasen?
- a) Har Norges bidrag internasjonalt, blant annet gjennom bilaterale avtaler påvirket WADA i denne retningen?
 - b) Hva er årsaken til at WADA i svært liten grad har valgt å bruke bilateralt samarbeid som en strategi tidligere?
 - c) Ville denne avtalen blitt initiert av dere dersom Russland ikke skulle arrangere OL?
 - d) Vi ser jo en tendens allerede, men vil vi se at WADA i økende grad ønsker å benytte bilateralt samarbeid som strategi i framtiden?
 - e) Kan du si litt om hvordan dere følger opp avtalen mellom ADN og RUSADA i forhold til begge partene?
6. Er WADA helt avhengige av å bruke gode NADOs som ADN for å oppnå en størst mulig harmonisering av antidoping arbeidet?
- a) Hvilken belønning er det for ADN i å være med i denne type samarbeid?
 - b) Hvilke nasjoner bør WADA prioritere at har et NADO som tilfredstiller WADC?
 - c) Hva opplever du som den viktigste årsaken til at noen NADOs ikke er i samsvar med WADC? (Økonomi, ledelse, holdninger, kultur, kunnskap, etc)

- d) På hvilket området gjør bilateralt samarbeid en størst forskjell?
7. Hvordan vil du beskrive Russland som samarbeidspartner på et generelt grunnlag? Skiller de seg ut på noen måte i forhold til kultur, holdninger etc?
- a) Kan det være ekstra krevende for dere og ADN å samarbeide med en nasjon som har et så frynsete rykte som det Russland har innenfor doping i idretten?
 - b) Hvis ADN hadde sagt nei til dette samarbeidet, hvilken annen NADO ville vært aktuell til denne oppgaven?
 - c) Tror du RUSADA ville kontaktet ADN på egenhånd dersom dere ikke hadde initiert denne avtalen?
 - d) Tidligere snakket vi litt om den politiske støtten antidopingarbeidet har her i Norge. Hvordan vil du beskrive denne situasjonen i Russland?
 - e) Har det russiske antidoping arbeidet en helt annen politisk støtte fra politisk hold nå enn om vi går 8-9 år tilbake i tid?
 - f) Hva med den generelle holdningen blant det russiske folk til doping, har du et inntrykk om at den har forandret seg på samme måte?

Vedlegg 4. Intervjuguide tidl. ansatt Kulturdepartementet

Intervju guide: Tidligere ansatt Kulturdepartementet

Spørsmål 1-3 omhandler den ansattes formening om Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid.

Spørsmål 4-7 omhandler den ansattes formening om at WADA adopterer bilateralt samarbeid som en strategi.

Spørsmål 8 omhandler den ansattes formening om hvordan NADO mest mulig effektivt kan komme i samsvar med WADC.

Intro: Bakgrunn for intervjuet

Som tittelen på prosjektet sier, Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidoping arbeidet. En studie av bilateralt samarbeid. Dette prosjektet ønsker dermed å se på bilaterale avtaler som en strategi i kampen mot doping i idretten. Målet med dette prosjektet er å se nærmere på hvordan nasjonale antidoping organisasjoner kan utvikle seg i tråd med WADA-koden. I den forbindelse ser prosjektet nærmere på Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid samt hvordan og hvorfor bilateralt samarbeid har blitt en del av WADAs strategi.

1. Men tanke den historien Norge har i de internasjonale antidoping arbeidet er det rimelig å anta at mange ser på Norge som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid. Men hva er det som gjør Norge til en attraktiv partner i denne type samarbeid?
 - a) I en samarbeidsavtale der man skal bistå en annen nasjon, er man avhengig av å ha den nasjonens fulle tillit for at samarbeidet skal være velfungerende?
 - b) Oppnår man tillit underveis eller er den til stede på grunn av Norges legitimitet?
 - c) Siden Norge er en attraktiv samarbeidspartner, hva sier det om Norges legitimitet i det internasjonale antidoping arbeidet?
 - d) Hvilken betydning kan det ha at vi er en liten nasjon?
2. Hvis vi ser nærmere på årsaken til at Norge har bidratt og bidrar internasjonalt gjennom blant annet bilaterale avtaler, hvorfor gjør vi det?
 - a) Er det egenutviklende å drive samarbeid på denne måten?
 - b) På hvilke områder og hvorfor?
 - c) Er det at vi er opptatt av hvordan våre konkurrenter møtes i forhold til antidoping avgjørende for at vi ønsker å bidra på denne måten?
3. Hvis vi går tilbake til midten av 90-tallet, hvordan fulgte dere opp avtalen med Kina?
 - a) Satte dere noen krav til prosessen på noen måte eller var det kun i rollen som en veileder?
 - b) Hva slags nøkkelpersoner var involvert gjennom dette samarbeidet?
 - c) Tar bilaterale avtaler ressurser vekk fra det som er våre kjerneverdier, nemlig det å drive antidoping arbeid i Norge? Dette må jo da selvfølgelig ses

- i lys av Antidoping Norge i dag, og den gang antidoping arbeidet lå under NIF.
- d) Har det noen gang vært et tema at det kan være problematisk å bruke norske statlige midler på denne type arbeid?
 - e) Hvilken betydning har det at bilateralt samarbeid har politisk støtte fra offentlige myndigheter?
 - f) Ville denne type samarbeid vært mulig uten politisk støtte fra offentlige myndigheter?
4. Hva er årsaken til at den første avtalen med Russland som ble signert i 2002 ble så lite vellykket?
 - a) Hvorfor ble det ikke gjort mer fra norsk side?
 - b) Hva tror du er årsaken til at det ikke ble gjort mer fra russisk side?
 - c) Kan Norges legitimitet misbrukes gjennom slikt samarbeid?
 5. Avtalen mellom AND og RUSADA er initiert av WADA, hva tror du er årsaken til at WADA nå velgere å bruke bilateralt samarbeid som en strategi?
 - a) Tror du Norges bidrag internasjonalt, blant annet gjennom bilaterale avtaler har påvirket WADA i denne retningen av bilateralt samarbeid?
 - b) Tror du RUSADA ville inngått en avtale med ADN uavhengig av initieringen til WADA?
 - c) Til denne avtalen har ADN fått støtte fra UD på ca 600 000kr, WADA bidrar ikke med noen finansielle midler. Tror du dette er uproblematisk for ADN at WADA ikke bidrar økonomisk?
 6. I denne nye avtalen mellom ADN og RUSADA så er WADAs rolle å påse at internasjonale regler og standarder blir innlemmet og etterlevs i programmet. Men..
 - a) Tror du denne avtalen ville blitt initiert dersom Russland ikke skulle arrangere O.L i 2014.
 - b) Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - c) Hvis bilaterale avtaler er en effektiv måte å sikre NADOs samsvar med WADC, hvorfor har ikke WADA benyttet seg av denne strategien tidligere?
 - d) Vi ser jo en tendens allerede, men tror du vi vil se at WADA i økende grad benytter seg av bilateralt samarbeid i framtiden?
 7. Er WADA rett og slett avhengig av å bruke gode NADOs som ADN for å oppnå en størst mulig harmonisering av antidoping arbeidet?
 - a) Hvilke nasjoner bør WADA prioritere at har en NADO som tilfredsstillers WADC?
 8. Hva opplever du som den viktigst årsaken til at noen NADOs ikke tilfredsstillers WADC? (Økonomi, ledelse, kultur, kunnskap, holdninger etc)
 - a) På hvilket området gjør bilateralt samarbeid en størst forskjell?

Vedlegg 5. Intervjuguide ansatt ADN

Intervju guide: Ansatt(e) Antidoping Norge

Spørsmål 1-3 omhandler den ansattes formening om Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid.

Spørsmål 4-7 omhandler den ansattes formening om at WADA adopterer bilateralt samarbeid som en strategi.

Spørsmål 8 omhandler den ansattes formening om hvordan NADO mest mulig effektivt kan komme i samsvar med WADC.

Intro: Bakgrunn for intervjuet

Som tittelen på prosjektet sier, Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidoping arbeidet. En studie av bilateralt samarbeid. Dette prosjektet ønsker dermed å se på bilaterale avtaler som en strategi i kampen mot doping i idretten. Målet med dette prosjektet er å se nærmere på hvordan nasjonale antidoping organisasjoner kan utvikle seg i tråd med WADA-koden. I den forbindelse ser prosjektet nærmere på Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid samt hvordan og hvorfor bilateralt samarbeid har blitt en del av WADAs strategi.

1. Hva er det som gjør Antidoping Norge til en attraktiv partner i bilateralt samarbeid?
 - a) Kan du si litt om betydningen av legitimitet/tillit i et bilateralt samarbeid?
 - b) Hvilken betydning kan det ha at vi er en liten nasjon?
 - c) Hvordan er arbeidsfordelingen innad i ADN i forhold til bilateralt samarbeid? Er det de samme personene som jobber tett med den andre parten gjennom hele samarbeidet?
 - d) På hvilken måte følger dere opp bilaterale avtaler?

2. Kan du si litt om de økonomiske ressursene dere legger i bilateralt samarbeid?
 - a) Kan bilateralt samarbeid ta økonomiske ressurser vekk fra deres kjernevirksomhet?
 - b) Opplevs det noen ganger som problematisk å skulle bruke norske statlige midler til antidoping arbeid i andre land?
 - c) Hvilken betydning har den politiske støtten til bilateralt samarbeid?
 - d) Ville bilateralt samarbeid på lik linje med i dag være mulig uten politisk støtte?

3. Hva er årsaken til at den første avtalen med Russland som ble signert i 2002 ble så lite vellykket?
 - d) Hvorfor ble det ikke gjort mer fra norsk side?
 - e) Hva tror du er årsaken til at det ikke ble gjort mer fra russisk side?
 - f) Kan deres legitimitet misbrukes gjennom slikt samarbeid?
 - g) Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at bilateralt samarbeid skal være hensiktsmessig?

4. Avtalen mellom dere og RUSADA er initiert av WADA, hva tror du er årsaken til at WADA nå velgere å bruke bilateralt samarbeid som en strategi?
 - d) Tror du Norges bidrag internasjonalt, blant annet gjennom bilaterale avtaler har påvirket WADA i denne retningen?
 - e) Hva gjør dette med legitimiteten til WADA?
 - f) Tror du RUSADA ville inngått en avtale med dere uavhengig av initieringen til WADA?
 - g) Til denne avtalen har dere fått støtte fra UD på ca 600 000kr, bidrar WADA med noe økonomisk?
 - h) Er det uproblematisk?

5. I denne nye avtalen så er WADAs rolle å påse at internasjonale regler og standarder blir innlemmet og etterleves i programmet. Kan du si noe om hvordan WADA følger opp denne avtalen?
 - e) Tror du denne avtalen ville blitt initiert dersom Russland ikke skulle arrangere O.L i 2014.
 - f) Hvorfor/Hvorfor ikke?

6. Hvis bilaterale avtaler er en effektiv måte å sikre NADOs samsvar med WADC, Hvorfor har ikke WADA benyttet seg av en slik strategi tidligere?
 - a) Tror du vi vil se en økende grad av bilateralt samarbeid mellom NADOs initiert av WADA i fremtiden?
 - b) Har dere fått noen indikasjoner på dere vil bli hyppigere brukt i denne sammenhengen?

7. Er WADA avhengig av å bruke gode NADOs som dere for å oppnå en størst mulig harmonisering av antidoping arbeidet?
 - a) Hva om dere ikke ønsker å bidra? Ville det ha påvirket forholdet til WADA?
 - b) Hvilke andre nasjoner vil være i posisjon til å bidra på lik linje med dere i bilateralt samarbeid?
 - c) Er det urealistisk å tro at alle NADOs en dag vil være i samsvar med WADC?
 - d) Hvilke nasjoner bør WADA prioritere?

8. Hva opplever du som den viktigste årsaken til at enkelte NADOs ikke er i samsvar med WADC? (økonomi, ledelse, kultur, kunnskap, holdninger etc)
 - a) På hvilket av disse områdene gjør et bilateralt samarbeid med dere størst forskjell?

Vedlegg 6. Intervjuguide ansatt UD

Intro: Bakgrunn for intervjuet

Tittelen på prosjektet er Norges rolle i utviklingen av det internasjonale antidoping arbeidet. En studie av bilateralt samarbeid. Dette prosjektet ønsker dermed å se på bilaterale avtaler som en strategi i kampen mot doping i idretten. Målet med dette prosjektet er å se nærmere på hvordan nasjonale antidoping organisasjoner kan utvikle seg i tråd med WADA-koden. I den forbindelse ser prosjektet nærmere på Norges rolle som en attraktiv partner i bilateralt samarbeid samt hvordan og hvorfor bilateralt samarbeid har blitt en del av WADAs strategi. - Så er det jo da deres bevilgning på kr 600 000 til avtalen mellom ADN og RUSADA som gjør at jeg ønsker å snakke litt med dere.

1. Først og fremst, kan du fortelle om hvordan avtalen mellom UD og ADN ble til.
 - a) Hvem i UD er det som godkjente søknaden fra ADN?

2. Bilateralt samarbeid har vært en del av ADNs strategi i mange år. Er de første gang dere er med på å finansiere en slik avtale?
 - a) Kan du fortelle litt mer om hvorfor dere engasjerer dere i antidopingarbeid?
 - b) Støtter dere andre prosjekter som går utenfor ”politikken”?
 - c) Er det første gang dere gir finansiell støtte til et prosjekt som er idrettsrelatert?
 - d) Hvilke premisser må ligge til grunn for at dere skal kunne gi støtte til slike avtaler som samarbeidet mellom ADN og RUSADA?

3. Hvilke føringer har dere lagt i forhold til bruken av de økonomiske overføringene?
 - a) Er de øremerket på noe slags vis eller styrer ADN bruken av midlene etter deres behov?
 - b) Deres bevilgning er på 600 000 kroner til samarbeidet mellom ADN og RUSADA. Var deres bidrag avgjørende for at samarbeidet skulle bli en realitet?
 - c) Samarbeidsavtalen strekker seg frem til 31. Desember 2011. Er det aktuelt for dere å gi økonomisk bistand utover denne samarbeidsperioden?

4. Hvordan er Russland som samarbeidspartner?
 - a) På hvilke områder skiller de seg ut i forhold til vestlige land som Norge?
 - b) Har Russland en spesiell tillit til Norge?
 - c) Er det gjensidig?

5. Hvilken betydning har det for samarbeidet mellom ADN og RUSADA at Norge er en liten nasjon?
 - a) På hvilken måte kan det være positivt eller negativt?
 - b) Det at AND bidrar internasjonalt, blant annet i form av bilaterale samarbeidsavtaler, er dette ”typisk norsk”?
 - c) Kan det oppleves som spesielt at dere bruker norske skattepengene på å finansiere antidopingarbeid i Russland?
 - d) Har dere opplevd noen negative holdninger i den forbindelse?
 - e) Hva visste dere om bilateralt samarbeid innen antidoping før dere godkjente bevilgningen til ADN?
 - f) Hva tenker du om viktigheten av politisk støtte i kampen mot doping i idretten?
 - g) Så dette er ikke et problem som bør være idrettens anliggende?

h) Vil det være aktuelt for dere å bevilge tilskudd til ADN vedrørende andre bilaterale samarbeidsavtaler eller var avtalen med RUSADA spesiell i forbindelse med deres nordområdesatsning?

