

GAMES Pool of Actions



Rodna ravnopravnost u
sustavu upravljanja sportom

veljača 2024.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



**Sufinancira
Europska unija**

Oznaka projekta: 101050284



Projekt GAMES je 24-mjesečni projekt koji sufinancira Europska komisija putem programa Erasmus+ Sport 2021, a koordinira ga EU Ured EOO-a. Promovira integritet i dobro upravljanje u sportu zagovaranjem strukturalnih i kulturnih promjena u pogledu ravnopravnosti spolova na rukovodećim i odlučivačkim pozicijama među nacionalnim olimpijskim odborima (NOO-ovima) i njihovim članicama federacijama. EU Ured EOO-a provodi projekt GAMES zajedno s 8 NOO-ova (Belgija, Češka, Njemačka, Grčka, Irska, Latvija, Sjeverna Makedonija i Turska) i renomiranim stručnjacima u području ravnopravnosti spolova i dobrog upravljanja, uključujući profesoricu emeritu Kari Fasting iz Equal Rights in Sports i I Trust Sport. Nadalje, projekt GAMES podržava Međunarodni olimpijski odbor.



Sadržaj

OPSEG DOKUMENTA	4
UVOD	6
STUP 1 - STRUKTURNE MJERE	10
STUP 2 - PUTEVI ZA ŽENE	23
STUP 3 - KULTURA	34
TRANSVERZALNE TEME	48
EVALUACIJA	54
ZAKLJUČAK.....	58
BIBLIOGRAFIJA.....	59
PRILOG 1: POJMOVNIK.....	68
PRILOG 2: DODATNI PRIMJERI.....	69



OPSEG DOKUMENTA

GAMES Pool of Actions ima za cilj biti priručnik konkretnih akcija za promicanje rodne ravnopravnosti na rukovodećim pozicijama među europskim nacionalnim olimpijskim odborima (NOO-ovima). Stoga, GAMES Pool of Actions i Nacionalni akcijski planovi NOO-ova razvijeni u okviru GAMES projekta međusobno se nadopunjavaju u prepoznavanju prenosivih i vrijednih strategija za sportske organizacije kako bi napredovale prema rodnoj ravnopravnosti na rukovodećim pozicijama. Slijedom navedenog, GAMES Pool of Actions pruža specifične upute za vođenje NOO-ova, europskih i nacionalnih federacija (EF-ovi - NF-ovi), kao i sportskih organizacija na osnovnoj razini u cilju jačanja rodne ravnopravnosti na upravljačkim pozicijama uzimajući u obzir trenutno stanje spremnosti organizacije te političke i sociokulturne prepreke koje postoje.

Sustav aktivnosti strukturiran je u tri glavna stupca koji pokrivaju ključne teme (devet) za postizanje rodne ravnopravnosti u sportskom upravljanju.

STUP I STRUKTURNE MJERE	STUP II PUTEVI ZA ŽENE	STUP III KULTURA
1.1 Ravnomjerna zastupljenost 1.2 Ograničenja mandata 1.3 Izborni i nominacijski postupci 1.4 Proces zapošljavanja	2.1 Programi za razvoj i mentorstvo žena 2.2 Utjecaj na članske organizacije	3.1 Komunikacija 3.2 Uklanjanje postojećih prepreka i razvoj rodno inkluzivne kulture 3.3 Financijski elementi

Osim toga, GAMES Pool of Actions uključuje niz *ad hoc* strategija zagovaranja u svakom od triju stupova za dobivanje potrebne podrške (npr. novčanih sredstava) u provedbi navedenih akcija.

Pod svakom temom prikazan je niz akcija za promicanje rodne ravnopravnosti u sportskom upravljanju, usklađen s nizom preporuka MOO-a i/ili europskih institucija.

Radnje su podijeljene na "temeljne" i "dodatne". U tom smislu, radnje navedene kao

"temeljne" treba smatrati ključnima za postavljanje temelja za postizanje ravnopravnosti spolova u sustavu upravljanja sportom. Sukladno tome, skup primjera za svaku "temeljnu" radnju ima za cilj pružiti daljnje vrijedne uvide u provedbu preporučenih radnji te eventualne prepreke ili izazove s kojima su se sportske organizacije ranije susretale. Osim toga, "dodatne" radnje treba shvatiti kao dopunske za poticanje ravnopravnosti spolova u sportskom upravljanju unutar organizacije i šire.

U skladu s preporukama i akcijskim planom [Skupine na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#), GAMES Pool of Actions uključuje ključne transverzalne teme s dopunskim primjerima za holističku provedbu rodne ravnopravnosti u sustavu upravljanja sportom. Osim toga, uključuje niz pokazatelja za praćenje kako bi se procijenili rezultati koji proizlaze iz provedbe preporučenih radnji u okviru projekta GAMES Pool of Actions. Također postoje prilozi s dodatnim primjerima i pojmovnikom ključne terminologije.

U ovom kontekstu, **VODSTVO** se odnosi na one osobe unutar NOO-ova ili drugih organizacija (npr. EF-ovi – NF-ovi) s ulogama kao što su:

- predsjednik, potpredsjednik/potpredsjednici
- članovi izvršnog tijela/odbora
- glavni tajnik/CEO
- predsjednici odbora
- chef de mission
- osoblje s izravnom odgovornošću za izravno upravljanje
- osoblje s nazivom radnog mjesta kao što je "direktor" ili "voditelj..."

Stoga je GAMES Pool of Actions osmišljen kako bi pružio putokaz za djelovanje radi rješavanja strukturalnih procedura i kulturnih barijera koje učvršćuju rodni jaz, dok istovremeno promiče puteve za rodnu ravnopravnost. Krajnji cilj je jačanje ravnopravnosti spolova u rukovodećim i odlučivačkim pozicijama unutar NOO-ova, NF-ova i sportskih organizacija na svim razinama (npr. sportskih klubova na razini osnovnih sportova) diljem Europe – i šire.

UVOD



Rodna ravnopravnost jedna je od temeljnih demokratskih vrijednosti Europske unije i osnovno načelo olimpizma. Međunarodni olimpijski odbor (MOO), Europski olimpijski odbori (EOO) i mnoge druge organizacije već dugo prepoznaju potrebu za radom na postizanju rodne ravnopravnosti u sportu, kao i u široj društvenoj zajednici. Europski NOO-ovi sve se više suočavaju s snažnim javnim mišljenjem i pritiscima vlada da promijene *status quo* i odgovore na sociodemografske promjene implementiranjem politika i strategija koje predstavljaju zahtjeve nacionalnih i civilnih društava, posebno omogućujući ženama jednak pristup rukovodećim ulogama u sportskim organizacijama ([XG GG, 2013](#)). Ipak, iako se broj žena i muškaraca koji se natječu na olimpijskim igrama sada približava paritetu i iako postoje mnoge politike i strategije, istraživanja pokazuju da je rodna ravnopravnost u rukovodećim i odlučivačkim pozicijama daleko od postignute u europskim NOO-ovima u cjelini.

Podaci iz Deloitteova izvješća "Women in the boardroom" iz 2022. pokazuju da je napredak prema povećanju rodne ravnopravnosti u upravnim odborima globalno vrlo spor, s oko 20 % mjesta u upravnim odborima koje zauzimaju žene. Ovim tempom ravnopravnost neće biti postignuta prije 2045. godine u najboljem slučaju. Osim toga, prosječni mandat žena kao članica upravnih odbora znatno je kraći od muškaraca, s 5,1 godinu naspram 7,7 godina (Deloitte, 2022:12). Čini se da sport replicira isti hijerarhijski poredak žena u drugim područjima odlučivanja, gdje žene ostaju manjina. Adriaanse (2016) je pokazala da je nedovoljna zastupljenost žena u sportu globalno očita i najviše se primjećuje u rukovodećim i odlučivačkim pozicijama kao što su članovi odbora, predsjednici odbora i glavni izvršni direktori. Prema tome, čini se da se ovi trendovi ponavljaju među europskim NOO-ovima koji, zajedno s drugim institucijama u sportu, izgledaju kao da su pod dominacijom muškaraca u rukovodećim i odlučivačkim pozicijama, bilo da se radi o izabranim funkcijama ili zaposlenicima (Međunarodni olimpijski odbor, 2021).

Ova tendencija čini se naglašena u nalazima koji su proizašli iz osnovne studije provedene među NOO-ovima partnerima GAMES-a i unaprijed odabranim NF-ovima. Postojala je značajna muška većina u smislu glasača Generalne skupštine i zastupljenosti u višem menadžmentu i izvršnim ulogama. Osim toga, samo manjina partnerskih NOO-ova (25 %) i NF-

ova (42 %) imala je politiku "ravnopravnosti spolova" / "žena u sportu" / "raznolikosti i inkluzije", dok su ostali planirali razviti takvu politiku. Značajno je da postoji očita korelacija između sportova koji su povijesno bili vrlo dominantni u smislu sudjelovanja i vidljivosti muškaraca te muške većine u odlučivačkim ulogama (npr. nogomet naspram gimnastike).

Akademici su raspravljali o različitim trendovima koji imaju potencijal ojačati rodnu razliku, uključujući vertikalnu segregaciju u kojoj se žene zapošljavaju na manje prestižnim i slabije plaćenim rukovodećim pozicijama u sportskim organizacijama (EIGE, 2017). Nadalje, postupci za izbor ili nominaciju na voditeljske pozicije često ne uzimaju u obzir rodne kriterije. Uz to, ovi trendovi djelomično se mogu objasniti različitim vrijednostima, stavovima i ponašanjima koji su povijesno povezani sa ženama i muškarcima – kao što se vidi u drugim sektorima – ali i s rodno određenim kontekstom posla i muškim konotacijama sporta (EIGE, 2017). To uključuje jezik, politike i strukturne postupke u kojima sportske organizacije djeluju, koji pak mogu reproducirati i normalizirati rodnu nejednakost i podzastupljenost žena u upravljanju sportom. U tom smislu, osobito je muška prekomjerna zastupljenost percipirana kao način djelovanja bez diskriminacije zajedno s nejednakim pristupom ili tretmanom te rodnim stereotipom, među ostalim (Shaw i Slack, 2002; Pape, 2020: 83). Stoga, prepreke s kojima se suočavamo u smislu rodne ravnopravnosti trebaju biti bolje shvaćene kao rezultat višeslojnih dinamika (strukturnih, kulturnih i društvenih) koje mogu promicati/odvrćati od kulture osjetljive na rod (Adriaanse, 2016).

Iz organizacijske perspektive, utjecaji rodne nejednakosti na voditeljske pozicije su višeslojni: stvaraju reputacijsku štetu što može dovesti do raskida sponzorskih ugovora i općeg smanjenja imovine. Osim toga, s obzirom na odnos troška i koristi, trebali bismo biti svjesni rizika od znatne štete. S druge strane, različite studije pokazuju koristi povezane s rodnom ravnopravnošću na voditeljskim pozicijama (Terjesen, Sealy i Singh, 2009).

Nekoliko studija slučaja prikazuje koristi organizacijskog upravljanja i gospodarske koristi povezane s ravnomjernim sudjelovanjem osoba različitog spola na voditeljskim i upravljačkim pozicijama. Žene donose jedinstvena znanja, vještine, perspektivu, iskustvo i osjećajnost, dok igraju ključnu ulogu u nadahnuću drugih, što dovodi do duboko integrirane rodne kulture

smanjujući razliku u plaćama između spolova (Cohen i Huffman, 2007; Stainback, Kleiner i Skaggs, 2016, Pape 2020:85). Unatoč tome, tvrdi se da je potrebna "kritična masa" žena na voditeljskim i odlučivačkim pozicijama kako bi se postigla željena promjena (Joecks, Pull i Vetter, 2013; Torchia, Calabrò i Huse, 2011; Konrad, Kramer i Erkut, 2008). U tom smislu, usklađeno s Kanterovom idejom "kritične mase" iz 1977., Adriaanse (2016: 150) sugerira se da "žene trebaju zauzeti minimalno 30 % mjesta u upravnim tijelima ili tri mjesta kako bi se poboljšao uspjeh društva". Prema tome, uprave s "kritičnom masom" žena izgledaju "značajno aktivnije u promicanju nefinancijskih mjera učinkovitosti, poput zadovoljstva kupaca i zaposlenika, kao i razmatranju mjera inovacije i korporativne društvene odgovornosti" (Terjesen, Sealy i Singh, 2009:329).

U tom kontekstu važno je stvarati promjene unutar organizacija – i njihovih članova – koje promiču izmjene u strukturama, praksama i vrijednostima organizacije kako bi se postigle potrebne reforme za osiguranje rodne ravnopravnosti na rukovodećim i odlučivačkim pozicijama (Pape, 2020). Stoga bi organizacije trebale izbjegavati zastupanje samo "simboličnih akcija" koje ne promiču cjelovite višeslojne promjene potrebne za postizanje rodne ravnopravnosti na voditeljskim pozicijama i kako bi prihvatile rodnu ravnopravnost kao organizacijski princip unutar kohezivnog okruženja (Edelman, 1992; Kalev, Dobbin i Kelly, 2006).





STUP 1
STRUKTURNE
MJERE

Strukturne mjere odnose se na organizacijske karakteristike, politike i postupke sportskih organizacija (npr. statuti, postupci izbora...). Što se tiče strukturnih mjera, uobičajeni način djelovanja, čini se, uključuje (između ostalog) sljedeće:

- Postoji ograničena promjena u članstvu izvršnih tijela unutar sportskih organizacija.
- Procesi zapošljavanja u sportskim organizacijama često su oblikovani normaliziranim/institucionaliziranim osobnim mrežama i neformalnim postupcima odabira.
- Mnoge članove izvršnih tijela nominiraju i biraju njihovi kolege, koji često biraju nove voditelje koji imaju slične karakteristike kao oni sami.
- Žene često opisuju nominiranje i/ili kandidiranje za izbor kao neugodno iskustvo; također, kada su izabrane, žene obično doživljavaju i percipiraju se kao "simbolični" članovi odbora (tj. žene izabrane na kvotne pozicije koje su posebno rezervirane za žene).

STUP 1: STRUKTURNE MJERE	
1.1 Ravnomjerna zastupljenost	
1.1.	Ograničenja mandata
1.2.	Izborni i nominacijski postupci za tijela
1.3.	Proces zapošljavanja

1.1 RAVNOMJERNA ZASTUPLJENOST

PREPORUKE

[Vijeće Europe](#)

Usvojiti pravilnik/povelju koji priznaje načelo rodne ravnopravnosti unutar svih tijela odlučivanja i procesa.

Državni organi odgovorni za područje politike u sportu također imaju ulogu u promicanju mjera za povećanje broja žena na rukovodećim pozicijama u sportu.

[Skupina na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#)

Usvojiti strategiju rodne ravnopravnosti, s upravljanjem kao ključnom temom i utemeljiti ciljeve rodne ravnopravnosti za voditeljske pozicije, uključujući dobre upravljačke principe poput minimalnog cilja za zastupljenost žena u tijelima odlučivanja.

[Međunarodni olimpijski odbor, "Ciljevi rodne ravnopravnosti i uključivosti 2021. – 2024."](#)

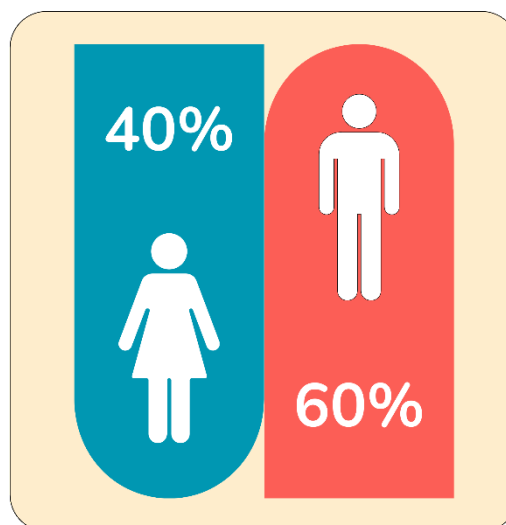
"Kao dio dobrog upravljanja, MOO potiče NF-ove i NOO-ove da prijeđu na uravnoteženost spolova u svojim tijelima odlučivanja s minimalno 30 posto zastupljenosti žena."

OSNOVNE AKCIJE

1.1.1 AKCIJA: Osmisliti i implementirati strategiju/politiku rodne ravnopravnosti za organizaciju; u skladu s tim, uključiti upravljanje kao jedan od glavnih stupova i SMART ciljeve u pogledu rodne ravnopravnosti.

Od ključnog je značaja stvoriti strateški putokaz koji daje ovlasti za provođenje programa rodne ravnopravnosti usklađen s konkretnim akcijama, uključujući jasne standarde i ciljeve rodne ravnopravnosti za NOO-ove/NF-ove, koji je istovremeno i smjernica za daljnje jačanje mehanizama za sprječavanje, reagiranje, nadziranje/procjenu diskriminatornih akata ([IBU, 2021](#)).

1.1.2 AKCIJA: Preporučeni omjer za jednakost u rodnoj zastupljenosti trebao bi biti 40 % naspram 60 % u upravnim tijelima organizacija, komisijama i radnim grupama, kao i među delegatima u skupštini – uz progresivni okvir i postavljeni rok ovisno o stupnju spremnosti organizacije. Stoga, izmijeniti statut i pravilnike kako bi se osiguralo pridržavanje rodne jednakosti – kada se jednakost predstavlja u omjeru 40 % žena naspram 60 % muškaraca.



40 naspram 60 % predstavlja "uravnoteženu grupu", prema pojmu sastava grupe (Joecks et al., 2013). Taj sastav grupe ključan je za smanjenje kategorija temeljenih na rodu jer jednaka zastupljenost oba spola dovodi do promatranja žena kao kvalificiranih i vještih osoba, umjesto kao "iznimku". Također, pokazalo se da je vodstvo organizacija s ravnopravnom rodnom zastupljenošću u upravnim tijelima svjesnije rodnog sastava i stereotipnog ponašanja, dok oni s upravnim tijelima koja naginju prema određenom spolu (s manje od 15 % zastupljenosti žena) nisu dovodili u pitanje podzastupljenost žena (Adriaanse, 2016: 151).

DODATNE AKCIJE

1.1.3 AKCIJA: Dobne kvote mogu pomoći u osiguranju raznovrsnosti u postupku donošenja odluka.

PRIMJERI OSNOVNIH AKCIJA

PRIMJER: Osmisliti i implementirati strategiju/politiku rodne ravnopravnosti

Godine 2021. [Međunarodna biatlonska unija \(IBU\)](#) pokrenula je svoju [Strategiju rodne ravnopravnosti 2021. – 2026.](#) kako bi promovirala rodnu ravnopravnost unutar organizacije i aktivnosti svojih članica – na svim razinama. Navedeno ima za krajnji cilj težnju ka boljem upravljanju, osjetljivosti na rod, kao i jednakoj i raznovrsnoj zastupljenosti u donošenju odluka. Stoga, IBU-ova [Strategija rodne ravnopravnosti 2021. – 2026.](#) uključuje niz postavljenih ciljeva za svaki stup; "upravljački stup" izričito navodi:

- 30 % u prijavama za muškarce i žene u odborima i radnim skupinama IBU-a do 2022.
- minimalno 30 % zastupljenosti jednog spola u Izvršnom odboru i Tehničkom odboru do 2026.

PRIMJER: Omjer za ravnomjernu zastupljenost

World Athletics, u skladu sa svojom [Reformom strukture upravljanja iz 2016.](#), implementirao je progresivni okvir kako bi postigao rodnu ravnopravnost na upravljačkim pozicijama i odlučivanju. Progresivni okvir postavlja specifične ciljeve unutar određenog vremenskog okvira s konačnim ciljem dostizanja omjera 50 % naspram 50 % do izbora 2027.:

- Na izborima 2019. postavljen je minimalni cilj od sedam muškaraca i žena izabраниh između ukupno 26 članova Vijeća (uključujući 1 potpredsjednika i 1 predstavnika sportaša ženskog i muškog spola). Nakon izbora 2019., trenutačno je osam žena (30 %) u Vijeću.
- Na izborima 2023. trebao bi biti postavljen minimalni cilj od 10 muškaraca i žena izabраниh između ukupno 26 članova Vijeća (uključujući 1 potpredsjednika i po 1 predstavnika sportaša ženskog i muškog spola, tj. 40 %).
- Na izborima 2027. trebalo bi biti 13 muškaraca i žena u Vijeću (uključujući i po 2 potpredsjednika muškarca i žene, tj. 50 %).

1.2 VREMENSKA OGRANIČENJA

PREPORUKE

[Skupina na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#)

Usvajanje principa dobrog upravljanja kao što su najviše tri mandata na istoj poziciji, odnosno poticanje rotacije u rodnoj zastupljenosti za sve ključne izabrane pozicije (npr. predsjednik, blagajnik, tajnik).

[Savez za sport i rekreaciju](#)

Direktori bi trebali imati vremenski ograničeni mandat. To znači da direktori mogu biti izabrani ili imenovani samo za određeno vrijeme te da mogu ponovno biti izabrani ili imenovani samo za određeni broj mandata.

OSNOVNE AKCIJE

1.2.1 AKCIJA: Preporučeni broj obnovljivih mandata – vremenski ograničenih – trebao bi biti maksimalno tri u trajanju od četiri godine (tj. ukupno 12 godina) za upravljačke i izvršne pozicije poput predsjednika i glavnih tajnika, članova izvršnog odbora i direktora (između ostalog).

Obnovljivi mandati izuzetno su relevantni za promicanje raznolikosti i poticanje rodne ravnoteže na odlučivačkim i upravljačkim pozicijama u sportskim organizacijama. Međutim, provedba obnovljivih mandata ostaje izuzetno izazovna (tj. različite uloge, retrospektive...); stoga bi ih trebalo razumjeti i rješavati sveobuhvatno kao dobro upravljanje (Henry i Robinson, 2010).

DODATNE AKCIJE

1.2.2 AKCIJA: Postavljanje specifičnih dobnih ograničenja za upravljačke i izvršne pozicije, kao i planiranje preuzimanja funkcija kako bi se potaknuo kontinuitet/nasljeđe znanja, prioriteta i radnji upravljačkog kadra organizacije.

PRIMJERI TEMELJNIH AKTIVNOSTI

PRIMJER: Vremenska ograničenja

Godine 2017. NOO Irske (OFI) uveo je vremenska ograničenja za članove Izvršnog odbora u svojem [Statutu](#) (članak 18 i 19). Prema tome, svaki član može služiti najviše dva mandata od četiri godine, uključujući prijelazne aranžmane.



1.3 IZBOR/NOMINACIJA ODBORA

PREPORUKE

[Loughboroughov izvještaj](#)

Preporučuje se osnivanje nominacijskih komisija za sve nacionalne olimpijske odbore i međunarodne federacije s odgovornošću za identifikaciju vjerodostojnih kandidata oba spola za članstvo u upravnom odboru i druge značajne uloge (Loughboroughov izvještaj, 2010:16).

OSNOVNE AKCIJE

1.3.1 AKCIJA: Osigurati jednaku rodnu zastupljenost u svim odborima/komisijama; stoga, osigurati da su uloge i zadaci podijeljeni jednako među članovima odbora/komisije kako bi se izbjeglo da izvršne uloge (poput predsjednika) preuzmu muškarci, a neodlučivačke pozicije žene.

Jednaka raspodjela upravljačkih uloga među članovima vijeća/odbora ključna je za promicanje rodne ravnopravnosti, istovremeno izbjegavajući repliciranje društvenih praksi i rodno podijeljenog rada. Stoga bi žene također trebale zauzeti utjecajne pozicije unutar vijeća/odbora poput onih koje nose odgovornost za važne portfelje i/ili predsjedavanje odborom (Adriaanse i Schofield, 2013; Adriaanse, 2016: 158).

1.3.2 AKCIJA: Imenovati komisiju/odbor odgovoran za oblikovanje, nadgledanje i praćenje ciljeva rodne ravnopravnosti, usklađenih sa strategijom/politikom rodne ravnopravnosti. Komisija bi trebala imati ravnomjeran rodni sastav.

Preporučuje se imenovati:

- *komisiju/odbor za rodnu ravnopravnost s ravnomjernim rodним sastavom umjesto ženske komisije. Svrha je bolje predstavljanje slojevite prirode rodne ravnopravnosti i važnosti uključivanja oba spola izbjegavajući segregaciju, što pak ograničava sposobnost organizacije da sveobuhvatno ugradi željene promjene i postigne rodnu ravnopravnost na upravljačkim i izvršnim pozicijama (Pape, 2020: 101).*

- osobu odgovornu za suradnju s komisijom/odborom za rodnu ravnopravnost i provođenje strategije rodne ravnopravnosti (tj. koordinator za rodnu ravnopravnost) – osim ako komisija ima izvršnu poziciju s imenovanim povjerenikom odgovornim za postavljanje tematskih/portfeljskih ciljeva (npr. rodna ravnopravnost) (MOO, 2022).

DODATNE AKCIJE

1.3.3 AKCIJA: Osnovati izbornu/nominacijsku komisiju/komisiju s tehničkim vještinama i znanjem kako bi se osigurala transparentnost i nepristranost izbora/nominacija vezanih za rukovodeće pozicije. Komisija bi trebala imati ravnopravnu rodnu zastupljenost.

PRIMJERI OSNOVNIH AKCIJA

PRIMJER: Ravnopravna rodna zastupljenost u komisiji/odboru

[NOO Irske \(OFI\)](#) intenzivno radi na ravnopravnoj rodnoj zastupljenosti u svim komisijama/odborima unutar organizacije i njegovih saveza članova, kao i na europskoj razini. U 2022. godini savezi članovi OFI-ja odobrili su minimalnu kvotu od 40 % za oba spola u Upravnom odboru OFI-ja; naknadno je iste mehanizme za ravnopravnu zastupljenost provela i Komisija sportaša. U konačnici, OFI je također podržao Europske olimpijske odbore u provedbi mehanizama ravnopravne zastupljenosti kod svojih komisija/odbora. U skladu s tim, Europski olimpijski odbori provode Strategiju rodne ravnopravnosti, uključivosti i različitosti koja uključuje promjene u postupku izbora za Izvršni odbor kako bi se osigurala ravnopravna rodna zastupljenost.

PRIMJER: Komisija/odbor za rodnu jednakost

NOO Belgije imenovao je Komisiju za rodnu ravnopravnost s ciljem – između ostalog – poboljšanja vidljivosti ženskog sporta putem platforme “Osnaživanje žena u sportu”. U skladu s tim, njezina osnovna misija je identificirati prepreke za sudjelovanje žena u sportu i predložiti inovativna rješenja za poboljšanje stanja rodne ravnopravnosti.

1.4 PROCES ZAPOŠLJAVANJA

PREPORUKE

[Skupina na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#)

Provoditi rodno osjetljive i transparentne procese selekcije za zapošljavanje i planiranje sukcesije.

[Vijeće Europe \(2019.\)](#)

Obratiti pažnju na korištenje uključivog jezika i ne koristiti samo muške oblike. Koristiti slike koje prikazuju raznolikost u sportu.

Proaktivno kontaktirati kandidate podzastupljenog spola i izravno kontaktirati ženske kandidate kada je radno mjesto upražnjeno, umjesto čekanja na prijave. Koristiti ženske mreže / nevladine organizacije / federacije i tražiti potrebne vještine šire.

Biti jasan o potrebnim vještinama i izbjegavati rodne stereotipe, kao što su povezanost liderstva pozitivno s muškarcima, a negativno sa ženama.

Razmotriti tehničke sposobnosti i potrebne meke vještine.

OSNOVNE AKCIJE

1.4.1 AKCIJA: Osigurati da opis posla za dostupne pozicije koristi rodno osjetljiv jezik i jasno navodi posvećenost organizacije ravnopravnoj rodnoj zastupljenosti.

Hovdenova (2010) i Ackerova (2012) istraživanja pokazuju da "dizajn posla" ostaje uobičajena prepreka ženama za prijavu na rukovodeće pozicije. Naime, radne pozicije imaju tendenciju biti dizajnirane i/ili predstavljene na način koji zahtijeva rodno tipične atribute i/ili primjenjuje muške stereotipe, što poslove čini dostupnijima samo muškarcima. Stoga je važno da organizacija dizajnira opis posla koristeći rodno neutralan jezik i dizajnira predviđene odgovornosti, očekivanja i potrebne kvalifikacije, kao i da službeno navede posvećenost organizacije rodnoj ravnopravnosti kroz cijeli proces zapošljavanja. Pokazalo se da dizajniranje uloga kroz rodno neutralne perspektive potiče povećanje zastupljenosti žena unutar organizacije (Pape, 2020).

1.4.2 AKCIJA: Postaviti jasne i transparentne procedure zapošljavanja uključujući mješovite komisije za pregled i intervju – s ravnopravnom rodnom zastupljenošću zaposlenika iz ljudskih resursa, kao i vanjskih stručnjaka s poznavanjem rodne ravnopravnosti i obukom o "nesvjesnoj pristranosti".

Ključno je uključiti osoblje s poznavanjem i sviješću o rodnim predrasudama, jer žene imaju manju vjerojatnost da će biti uzete u obzir za rukovodeće pozicije budući da se sustavno percipiraju kao neadekvatne za zapošljavanje, čak i kada imaju slične kvalifikacije kao muški kandidati (Burton et al., 2011; Burton et al., 2009). Značajno je napomenuti da neke organizacije imaju politike zapošljavanja koje primjenjuju "pozitivnu diskriminaciju žena" u slučajevima jednakih kvalifikacija među kandidatima kako bi potaknuli rodnu ravnopravnost. Ipak, treba priznati da sportske organizacije s ograničenim resursima trebaju za početak barem koristiti mješovite komisije za pregled i intervju za rukovodeće pozicije. Očekuje se da će to potaknuti proces u kojem mješovita rukovodeća grupa postavlja dobre primjere za organizaciju kako bi promovirala raznolikiju i inkluzivniju okolinu (Vijeće Europe, 2019).

1.4.3 AKCIJA: Osigurati da se informacije o dostupnim pozicijama aktivno oglašavaju/komuniciraju putem organizacijskih kanala (tj. *online* i *offline* sredstvima), javno dostupnih kanala i ženskih mreža.

Ključno je provesti jasnu proceduru kako bi se osiguralo da su informacije pravilno oglašene jer pojam "diskriminacije pristupa" sugerira da postojeća mreža ili struktura može spriječiti žene u pristupu određenim poslovima (Burton, 2015; Walker & Sartore-Baldwin, 2013). U tom smislu, preporučuje se široko oglašavanje dostupnih pozicija putem internih medijskih kanala, kao i prikazivanje u zajedničkim prostorima organizacije (tj. društvenim prostorima). Također, treba široko oglašavati radno mjesto putem online kanala organizacije i relevantnih dionika (tj. web-stranice za posao, novine, LinkedIn, organizacije članice i kanali ženskih mreža) (Vijeće Europe, 2019).

1.4.4 AKCIJA: Postaviti procedure kako bi se osiguralo da se dostupne pozicije ponovno oglašavaju ako nijedna žena nije ušla u uži izbor. U skladu s tim, potaknuti odgovornost zahtijevajući pisana opravdanja za popise za zapošljavanje i napredovanje koji ne uključuju

žene.

Razne studije pokazale su da postoje procesi u procedurama zapošljavanja i selekcije koji sustavno jačaju rodno uvjetovan kontekst posla i muške atribute (Claringbould i Knoppers 2007, Hovden 2010, Kihl et al. 2013; Schull et al. 2013). Stoga se preporučuje provesti proceduru ponovnog oglašavanja ako u bazi kandidata nema žena, kao i zahtijevati od odjela i komisija da opravdaju popise za zapošljavanje i napredovanje koji ne uključuju žene ([EIGE, 2022](#)).

DODATNE AKCIJE

1.4.5 AKCIJA: Razmotriti relevantnost usvajanja politika koje prihvaćaju pristup prijateljski prema obitelji i fleksibilnom radu.

1.4.6 AKCIJA: Provoditi procedure zapošljavanja koje potiču raznolikost i ne diskriminiraju kandidate s prekidima u karijeri ili netradicionalnim karijernim putevima.

1.4.7 AKCIJA: Stvoriti bazu kandidata koji bi mogli ispuniti rukovodeće pozicije. Baza bi trebala biti obogaćena bivšim polaznicima obrazovnih programa, tečajeva obuke i mentorskih inicijativa koje organizacija organizira i prati (između ostalih).

PRIMJERI OSNOVNIH AKCIJA

PRIMJER: Posvećenost organizacije rodnoj ravnopravnosti

Međunarodna hokejaška federacija (FIH) u svojoj [Politici rodne ravnopravnosti](#) jasno navodi da "FIH želi osigurati da stvaranje svijesti o rodnoj ravnopravnosti nije samo u broju ženskih i muških predstavnika već i u procesima zapošljavanja". U skladu s tim, navodi da će "svako kršenje ove politike u obliku diskriminacije, viktimizacije ili zlostavljanja tijekom obavljanja dužnosti u ime FIH-a ili kao predstavnik FIH-a rezultirat disciplinskim postupkom".



PRIMJER: Transparentan proces zapošljavanja uz stručnjake

U 2019. godini Međunarodna biciklistička unija ([UCI](#)) [dobila je EDGE Move certifikat za rodnu ravnopravnost](#) – postavši prvo svjetsko sportsko krovno tijelo koje je to postiglo. EDGE certifikat za rodnu ravnopravnost uključuje rigorozni pregled od strane treće osobe kroz cijeli proces, jednaku plaću, učinkovitost politika i praksi te inkluzivnost kulture organizacije. Kao integralni dio procjene, zaposlenici dobivaju sveobuhvatnu anketu za procjenu percepcije rodne ravnopravnosti na radnom mjestu. U skladu s tim, UCI procedure u pogledu zapošljavanja i jednake plaće – između ostalog – prolaze kroz redovnu EDGE procjenu, početnu neovisnu validaciju i mjerilo posvećenosti organizacije, kako bi se identificirao napredak u postizanju postavljenih standarda (npr. povećanje broja žena na rukovodećim pozicijama te daljnje korištenje stručnosti trećih strana za procjenu internih politika i procedura kako bi se uklonila rodna pristranost). Trenutačno žene čine između četvrtine i trećine članova u Upravnom odboru UCI-ja, njegovim komisijama i kontinentalnim izvršnim odborima.

PRIMJER: Rodno osjetljiva diseminacija

[Nacionalni olimpijski odbor Nizozemske](#) stvorio je "Povelju o različitosti" i potaknuo nacionalne federacije da je potpišu; u skladu s tim, 26 nacionalnih federacija potpisalo je Povelju kako bi promicale veću raznolikost u sportu.

PRIMJER: Procedura za zastupljenost žena na popisima kandidata

Od 2020. godine [Engleski nogometni savez](#) postavio je specifične procedure za suzbijanje nejednakosti na visokim rukovodećim pozicijama, u operacijama tima i ulogama trenera. Konkretno, popisi za intervjuje moraju imati barem jednog muškog i jednog ženskog kandidata (kada kandidati koji ispunjavaju specifikacije posla podnesu prijave). U skladu s tim, uspostavljene su procedure za dobivanje dodatnih opravdanja o ograničavajućim faktorima zbog kojih ciljevi zapošljavanja u pogledu rodne ravnopravnosti i raznolikosti nisu postignuti (npr. unutar godišnjeg izvješća). Naknadno se očekuje korištenje prikupljenih podataka iz procesa za poboljšanje njihova zapošljavanja u narednim godinama.

STRATEGIJE LOBIRANJA

- Prezentirati rodnu ravnopravnost kao poslovnu prednost za sportske organizacije; u skladu s tim, prikupiti dokaze (kvalitativne i kvantitativne podatke, studije slučaja...) o utjecaju različitosti na uspjeh organizacije.
- Identificirati dionike, uključujući odgovorne osobe čiji su planovi sukladni s načelom rodne ravnopravnosti; u skladu s tim, stvarati saveze i pozivati dionike da postanu "podupiratelji/ambasadori" (npr. muškarci kao saveznici).
- Javno financiranje sve je više povezano s načelima dobrog upravljanja, uključujući rodnu ravnopravnost i stvaranje proračuna za navedene politike; u skladu s tim, prikupiti dokaze (kvalitativne i kvantitativne podatke, studije slučaja...) o važnosti pridržavanja standarda rodne ravnopravnosti za dobivanje financijske potpore (npr. sponzori, Europska komisija, Olimpijska solidarnost...).
- "Carpe diem" je temeljno načelo koje za cilj ima stvoriti promjene; u skladu s tim, podupirati temu kada su saveznici na izvršnim pozicijama, uzimajući u obzir cjelokupni vremenski okvir za prilagodbu i usvajanje statuta (npr. glavne skupštine).



STUP 2 PUTEVI ZA ŽENE



U ovom dijelu cilj je predstaviti preporuke i predložene akcije koje osiguravaju jednaku rodnu zastupljenost u obrazovnim i mentorskim programima. U skladu s tim, u vezi s putevima za žene, uobičajeni *modus operandi* uključuje (između ostalog):

- postojanje tzv. "labirinta" i "staklenog stropa" za žene u sportskom upravljanju
- nedostatak mogućnosti razvoja ili programa koje pruža organizacija.

PUTEVI ZA ŽENE

2.1 Programi za razvoj i mentorstvo

2.2 Utjecaj na članske organizacije

2.1 PROGRAMI ZA RAZVOJ I MENTORSTVO ŽENA

[Skupina na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#)

Provoditi rodno osjetljive i transparentne procese selekcije za zapošljavanje i preuzimanje pozicija.

Razviti programe liderstva kako bi se žene osnažile i pripremile za prijavu na izvršne pozicije.

[Međunarodni olimpijski odbor \(2018.\)](#)

Uvesti program zajedničkog mentorstva za žene, uparujući potencijalne kandidatkinje za upravljanje s višepozicioniranim članovima uprave. Ovo bi trebalo uključivati mentorstvo, umrežavanje i obuku povezanu s planiranjem preuzimanja pozicija.

[Vijeće Europe \(2019.\)](#)

Podržati žene da preuzmu nove pozicije kroz obuku ili druge specifične akcije poput mentorstva, uključujući specifične programe za bivše sportašice.

OSNOVNE AKCIJE

2.1.1 AKCIJA: Stvoriti programe obuke, mentorstva, stipendiranja i stručne prakse za žene koje rade u organizaciji kako bi se riješilo planiranje preuzimanja izvršnih i rukovodećih pozicija. U skladu s tim, ovi programi usmjereni su na stjecanje vještina koje bi ženama pomogle da postanu samouvjerene kandidatkinje za izbor/nominaciju.

2.1.2 AKCIJA: Pružiti treninge i radionice za menadžerske i rukovodeće pozicije u organizaciji – ženama i muškarcima – o važnosti poštovanja rodne ravnopravnosti, različitosti i inkluzivnog liderstva, identificiranju prepreka s kojima se suočavaju žene u vezi s donošenjem odluka i liderstvom, kao i prevladavanju nesvjesne pristranosti (među ostalim ključnim temama). Na kraju, ovi treninzi/radionice trebaju biti uključeni u obvezne tečajeve

liderstva za sve uključene u organizaciju, uključujući zaposlene, izabrane i nominirane članove.

2.1.3 AKCIJA: Osigurati jednaku rodnu zastupljenost među mentorima i trenerima ovih programa obuke, mentorstva i stručne prakse kako bi se promicalo umrežavanje i razmjena znanja/iskustva među osobama različitog spola, kao i među ženama.

Navedene akcije/programe treba shvatiti kao komplementarne. Naime, očekuje se da će oni poticati pozitivnu organizacijsku učinkovitost i koheziju smanjenjem sukoba i fluktuacije zaposlenika, povećanjem inovativnosti, kao i povećanjem zadovoljstva poslom i radne učinkovitosti. Osim toga, očekuje se da će programi obuke u budućnosti proširiti bazu rodnih saveznika/zagovornika. Ipak, dodatni mehanizmi trebaju biti dizajnirani kako bi se pojačala njihova strateška učinkovitost, posebno u vezi s rukovodećim i izvršnim pozicijama (npr. osobama na višim pozicijama, članovima izvršnog odbora, potpredsjednicima, predsjednicima...) ([MOO, 2018](#)).

DODATNE AKCIJE

2.1.4 AKCIJA: Pružiti *ad hoc* obuku za one koji su uključeni u provođenje aktivnosti (npr. regrutere, oglašivače, mentore/trenere...) kako bi se pregledala verbalna/tjelesna komunikacija i implicitne pristranosti u svim fazama (npr. jezik oglasa/zapošljavanja, način oglašavanja/provođenja obuke...).

2.1.5 AKCIJA: Kreirati politike koje nude osoblju i članovima/članicama uprave priliku za kontinuirano profesionalno usavršavanje kako bi ažurirali/poboljšali svoje znanje o ključnim transverzalnim temama vezanim za rodnu ravnopravnost.

2.1.6 AKCIJA: Stvarati/provoditi prijelazne karijerne programe za žene uključene u organizaciju kao sportašice, trenerice, sutkinje i službenice kako bi se postupno više uključivale u rukovodstvo i upravljanje organizacijom.

PRIMJERI OSNOVNIH AKCIJA

PRIMJER: Programi obuke, mentorstva, stipendija i stručne prakse za žene koje rade u organizaciji.

NOO Francuske pokrenuo je inicijativu "[En route pour la Mixité 2024](#)"; u skladu s tim, uspostavljen je akcijski plan za postizanje cilja ravnopravnosti i različitosti. Posebno su sve inicijative temeljene na važnosti jačanja mentorstva i mreža, kao i dijeljenja iskustava:

- "Club de la mixité" stvoren je kako bi mjerio, promicao i pomagao u povećanju rodne ravnopravnosti u federacijama
- "Club des 300" osmišljen je za pomoć ženama na visokim pozicijama u sportskom pokretu kako bi postigle svoje ciljeve uz korištenje mreže
- "Dirigeantes" program uključuje svjedočanstva i razvoj žena koje su dosegnule visoke pozicije.

Trenutačno, navedene inicijative pokazuju napredak dok ostaju u tijeku s ciljem daljnjeg doseganja sportskih dionika (npr. federacija, klubova...).

PRIMJER: Obuka i radionice za podizanje svijesti o prevladavanju nesvjesne pristranosti (među ostalim ključnim temama).

[IBU](#) je organizirao tečaj obuke fokusiran na nesvjesnu pristranost kako bi dodatno podigao svijest o tome što je pristranost; u skladu s tim, ističe se važnost svjesnosti i izbjegavanja ponavljanja implicitnih predrasuda i stereotipa u prikazu žena i muškaraca u svim aspektima vezanim za sport, njegovo vodstvo i upravljanje.

PRIMJER: Jednaka rodna zastupljenost među mentorima i trenerima ovih programa.

World Sailing pokrenuo je The Magenta Project Mentoring Programme kako bi uveo mentorstvo u jedrenje na najvišoj razini, povezujući aspirativne jedriličarke s mentorima koji im mogu pomoći u mapiranju njihova sportskog razvojnog puta, motivirati ih za postizanje najviše razine i adresirati bilo koje probleme koji bi mogli stajati na putu njihovu napredovanju ili potencijalu, ili čak uzrokovati njihov rani prestanak bavljenja sportom. Mnoge mentorirane jedriličarke imale su priliku jedriti na visokoperformansnim brodovima sa svojim poznatim mentorima. Neke su imale priliku raditi uz njih na kopnu. Natjecanje između mentora i mentorirane jedriličarke u utrci do Azora, gdje je mentorirana jedriličarka pobijedila, bilo je istaknuto kao uspješan događaj.



2.2 UTJECAJ NA ČLANSKE ORGANIZACIJE

PREPORUKE

[Međunarodni olimpijski odbor \(2018.\)](#)

Dodjeljivanje sredstava posebno za sportašice i korištenje financiranja kao poticaj organizacijama za implementaciju rodne ravnopravnosti.

[Skupina na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#)

Edukacija članova o potrebi za jednakim radnim uvjetima za žene.

Osigurati izgradnju kapaciteta za rodnu ravnopravnost među članovima organizacije.

TEMELJNE AKCIJE

2.2.1 AKCIJA: Ugraditi rodnu ravnopravnost u politike i statute kako bi se potaknulo članske organizacije da pojačaju/pridržavaju se postavljenih ciljeva za rodnu ravnopravnost u vodstvu i upravljanju (npr. predstaviti/usvojiti prijedlog da se potakne članske organizacije na prisustvovanje ključnim događajima odlučivanja kao što su glavna skupština/godišnji sastanci/seminari s predstavnicima – i osigurati rodnu ravnotežu prilikom slanja više od jednog predstavnika).

2.2.2 AKCIJA: Pružiti poticaje članskim organizacijama za implementaciju strategija/politika rodne ravnopravnosti i povezanih ženskih puteva, kao i za postizanje postavljenih ciljeva u ovom području (npr. nagrade/oznaka za rodnu ravnopravnost) i potaknuti odgovornost postavljanjem sankcija (npr. financijskih) u slučaju nepridržavanja.

Navedene akcije ključne su za poticanje stvarnih promjena među članskim organizacijama u smislu rodne ravnopravnosti na upravljačkim pozicijama. Naime, žene ne mogu biti izabrane ako članske organizacije ne nominiraju žene kandidatkinje (Europska komisija, 2014). U tom pogledu, također je pokazano da dugogodišnje federacije mogu biti manje osjetljive na potrebne promjene zbog stereotipa/procedura koje su duboko ukorijenjene u načinu rada

organizacije (Sotiriadou i de Haan, 2019:380).

Treba priznati da sve organizacije nemaju status ili ovlasti da nameću politike, distribuiraju resurse i/ili sankcije članskim organizacijama. Ipak, ove organizacije mogu biti primjer i potaknuti članske organizacije da usvoje politike rodne ravnopravnosti u vodstvu i upravljanju, posebno kroz nefinancijske poticaje kao što je dodjela “Oznake za rodnu ravnopravnost” najposvećenijoj članskoj organizaciji (Skupina na visokoj razini, 2022).

2.2.3 AKCIJA: Osmisliti programe obuke, mentorstva, okrugle stolove i događaje za umrežavanje o rodnoj ravnopravnosti kojima bi prisustvovali predstavnici članskih organizacija – svaka članica treba osigurati rodnu ravnotežu među svojim predstavnicima.

Preporučuje se pokriti širok raspon tema povezanih s rodnom ravnopravnošću jer bi ove inicijative/programi trebali na kraju pružiti ključne uvide, znanja i smjernice o važnosti rodne ravnopravnosti i različitosti, uključivog vodstva, glavnih prepreka s kojima se žene suočavaju u vezi s odlučivanjem i vodstvom, kao i važnost ženskih puteva, planiranje preuzimanja pozicija, prevladavanje nesvjesne pristranosti i postizanje jednakih radnih uvjeta za oba spola (među ostalim ključnim temama) (Europska komisija, 2014.).

DODATNE AKCIJE

2.2.4 AKCIJA: Osmisliti/implementirati programe prijelaza u karijeri za žene uključene u organizaciju kao sportašice, trenerice, sutkinje i službenice kako bi se postupno više uključile u vodstvo i upravljanje organizacijom.

PRIMJERI TEMELJNIH AKCIJA

PRIMJER: Promjena politika i poticaja

[Švedska konfederacija sportova](#) promijenila je svoj statut koji nalaže da upravni odbori u (nacionalnim) specijaliziranim sportskim savezima moraju imati rodnu ravnotežu u kojoj nijedan spol nije zastupljen s manje od 40 posto. U izbornim odborima rodna ravnoteža mora biti 50:50. Statut je stupio na snagu 2021. godine. Ako specijalizirani sportski savezi ne postignu ciljeve utvrđene statutom 2021., to će se smatrati kršenjem statuta. Maksimalna



kazna za kršenje je isključenje iz Švedske konfederacije sportova.

PRIMJER: Poticaji članskim organizacijama za implementaciju strategija/politika rodne ravnopravnosti

NOO Turske pruža financijsku pomoć nacionalnim savezima u organiziranju tehničkih razvojnih tečajeva i programa certificiranja za trenere, suce, liječnike, fizioterapeute, nutricioniste i tehničke službenike pod uvjetom da sudjeluje jednak ili značajan broj žena u tom području.

PRIMJER: Programi/inicijative za rodnu ravnopravnost

Od 2017. do 2018. godine NOO Finske implementirao je program “Vodi kao žena”, koji se sastojao od pet dvodnevni sesija sa zadacima između sesija i mentorstva. Edukacija je nudila praktične alate i tehnike; tako su sudionici educirani o temama vezanim uz olimpijske vrijednosti jednakosti i poštovanja, dok su zadaci i radionice mentorstva također koristili polaznicima. Evaluacija inicijative pokazala je da su se brojni sudionici kandidirali za visoke pozicije u svojim sportskim organizacijama čak i tijekom obrazovnog procesa, a mnogi od njih su na kraju postigli značajna unaprjeđenja.

STRATEGIJE LOBIRANJA

- Dodjela resursa ključna je kako bi se osiguralo da se implementiraju odgovarajući i trajni putevi za poticanje rodne ravnopravnosti; stoga bi organizacije trebale dodijeliti vlastite financijske i kadrovske resurse za takve inicijative.
- Stvoriti i/ili pridružiti se sve većem broju profesionalnih mreža žena koje djeluju u području sporta i rodne ravnopravnosti, kao i bilo kojoj drugoj relevantnoj mreži kako bi se potaknulo uključivanje i sudjelovanje žena u putevima/pozicijama vodstva i odlučivanja.
- Uključiti više dionika za daljnje promicanje rodne ravnopravnosti; stoga, vladina tijela, nacionalni olimpijski odbori (NOO), nacionalne federacije (NF) i njihovi članovi igraju ključnu ulogu u pružanju resursa i/ili implementaciji puteva za postizanje rodne ravnopravnosti.





STUP 3
KULTURA

Kultura uključuje neformalna pravila te nepisane norme i običaje koji zauzvrat utječu na strukturalne aspekte rodne ravnopravnosti (Pape, 2020:84). Drugim riječima, kultura se odnosi na "obrasce, eksplicitne i implicitne, ponašanja stečenog i prenošenog simbolima (...); kulturni sustavi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima djelovanja, a s druge strane, kao uvjetovani utjecaji na daljnje djelovanje" (Adler, 1997:14).

Takve složene sustave potrebno je uzeti u obzir i razumjeti prilikom stvaranja i implementacije inicijativa za rodnu ravnopravnost, kako bi se one pravilno prilagodile organizacijskim postavkama i sociopolitičkom kontekstu. Stoga, ovaj stup treba smatrati sveobuhvatnom značajkom koja je izravno povezana sa strukturalnim mjerama i putevima za žene.

U smislu kulture, uobičajeni *modus operandi* uključuje (između ostalog):

- nedostatak slobodnog vremena za žene zbog obrazaca rodnih uloga u društvu
- patrijarhalni jezik, rodne stereotipe i profiliranje osoba
- prevladavanje muškog sportskog okruženja i stereotipnog pogleda na rodne uloge.

KULTURA
3.1 Komunikacija
3.2 Uklanjanje postojećih prepreka i razvoj rodno inkluzivne kulture
3.3 Financijski elementi

3.1 KOMUNIKACIJA

[Vijeće Europe \(2015.\)](#)

Privući pažnju medija, imajući na umu njihovu uredničku neovisnost, na potrebu usvajanja mjera o:

- prikazivanju nestereotipne slike, uloge i vidljivosti žena i muškaraca u sportu te ženskog sporta, izbjegavajući reprodukciju seksističkih prikaza i eliminirajući seksistički sadržaj i jezik (...) te odražavanju napretka rodne ravnopravnosti u sportu
- podizanju svijesti i jačanju kapaciteta sportskih medija (...) kroz redovite obrazovne i stručne programe usmjerene na stjecanje dubinskog znanja o rodnoj ravnopravnosti i njezinoj ključnoj ulozi u demokratskom društvu.

[Women in Sport \(2017.\)](#)

Sportski sektor mora surađivati kako bi promovirao realistične ženske uzore u različitim visokim ulogama, uključujući predsjednika, izvršnog direktora, direktora za rezultate i članove tima višeg vodstva. Ovo će pomoći da se i ženama i muškarcima pokaže što je moguće.

TEMELJNE AKCIJE

3.1.1 AKCIJA: Demonstracija u javnoj sferi predanosti vodstva rodnoj ravnopravnosti kroz pisane dokumente/publikacije organizacije (npr. izvješće o ciljevima rodne ravnopravnosti i napretku u godišnjem izvješću organizacije).

Sve je više dokaza koji sugeriraju da pravednija i raznovrsnija radna mjesta u sportskim organizacijama mogu imati pozitivan utjecaj na sportske organizacije u cjelini, posebno kada se percipira da vodstvo podržava takve politike (npr. Perez-Rivases et al., 2017). Spoor i Hoye (2013:13) tvrde da pozitivni ishodi za sve, među kojima su "percepcije da vrhovno rukovodstvo iskreno podržava rodnu ravnopravnost, dosljedno utječu na psihološki odnos sudionika s

organizacijom". Stoga se preporučuje da se vodstvo otvoreno zalaže za rodnu ravnopravnost kroz pisane dokumente i konkretne akcije.

3.1.2 AKCIJA: Promovirati žene na rukovodećim i upravljačkim pozicijama kao uzore, koristeći sadržaj koji ističe različitost i izbjegava konotaciju žena kao "izuzetka" u rukovodstvu i upravljačkim ulogama.

Ključno je prikazivati žene na rukovodećim pozicijama kao uzore jer one mogu postaviti esencijalni primjer i inspirirati druge (Adriaanse, 2016:150). Pokazano je da ženski uzori podržavaju borbu protiv rodni stereotipa i jačaju ideju da žene mogu zauzimati upravljačke i rukovodeće pozicije. Osim toga, ovo je prilika za ženske uzore da podijele svoja znanja o vodstvu dok istovremeno unaprjeđuju svoje kompetencije (Meier, 2015).

3.1.3 AKCIJA: U skladu s [IOC Portrayal Guidelines](#), promicati prakse rodno ravnopravnog prikazivanja i poticati nacionalne medije da čine isto. U skladu s tim, pružiti *ad hoc* trening za medije i komunikacijske uloge vezano uz prakse rodno ravnopravnog prikazivanja i pristranosti u medijskom pokrivanju žena, kako u tekstu tako i u slikama.

3.1.4 AKCIJA: Usvojiti rodno svjestan jezik za internu i eksternu komunikaciju.

Žene na rukovodećim pozicijama nedovoljno su zastupljene u sportskim medijima na svim razinama (HLG, 2022). Stoga, organizacijska komunikacija treba usvojiti odgovarajući jezik i slike, kao i osigurati da su istaknutost, kvaliteta i kvantiteta pokrivenosti rodno uravnoteženi. Organizacije trebaju usvojiti "rodno osjetljive" prakse prikazivanja i komunikacije koje potiču jednaku zastupljenost spolova u svim komunikacijskim i medijskim sadržajima – kako online tako i offline (IOC Portrayal Guidelines). Osim toga, preporučuje se suradnja s medijskim organizacijama kako bi se povećali prikaz i pokrivenost žena (HLG, 2022).

DODATNE AKCIJE

3.1.5 AKCIJA: Potaknuti dionike da se angažiraju i promoviraju rodnu ravnopravnost kroz prestiž (npr. nagrade).

PRIMJERI TEMELJNIH AKCIJA

PRIMJER: Javna predanost

Europska hokejaška federacija pokrenula je kampanju sadržaja s *hashtagom* "#EquallyAmazing" koja je pratila predstavljanje njihove Povelje o rodnoj ravnoteži s ciljem povećanja sudjelovanja i vidljivosti. Kampanja ima podupiratelje iz svih segmenata sporta, uključujući sportaše, trenere, suce, mlade paneliste i članove uprave, koji dijele iste ideale kampanje u promicanju rodne ravnopravnosti i postizanju promjena u sportu.

PRIMJER: Žene kao uzori

NOO Češke godišnje organizira dodjelu nagrade [Věra Čáslavská](#). Ova nagrada osmišljena je kako bi prepoznala žene uzore u sportu; prema tome, jedna žena svake godine prima nagradu ne samo za svoje sportske rezultate već i za svoju sposobnost dijeljenja olimpijskih vrijednosti s drugima. Kandidate svake godine predlaže Komisija za jednake mogućnosti u sportu NOO-a Češke.

PRIMJER: Usvajanje MOO-ovih smjernica za prikazivanje

Međunarodna stolnoteniska federacija (ITTF) odobrila je Akcijski plan za rodnu ravnopravnost, raznolikost i uključivost (GEDI) 2025, koji poduzima konkretne korake za početak zatvaranja razlika u rodnoj ravnopravnosti, raznolikosti i uključivosti unutar organizacije. Akcijski plan GEDI 2025 usklađen je s principima UN-ovih Smjernica za sportske organizacije koje odgovaraju na rodne razlike, kao i s MOO-ovim smjericama. Uključuje šest glavnih "Strateških ciljeva", a to su: promicanje ženskog vodstva i rodne ravnopravnosti u modelima upravljanja; sprječavanje i odgovaranje na nasilje nad ženama i djevojkama u sportu i kroz sport; smanjenje razlika u ulaganju u ženski sport i promicanje jednakih ekonomskih prilika za žene i djevojke; promicanje jednakog sudjelovanja žena i nepristranog prikazivanja u sportskim medijima, uključujući komunikacije kako bi se eliminirali štetni rodni stereotipi i promicali pozitivni uzori; podrška jednakim prilikama za djevojke u sportu, tjelesnoj aktivnosti te učenju i obrazovanju; praćenje i javno izvještavanje o napretku na godišnjoj osnovi.

PRIMJER: Neutralni jezik

NOO Njemačke (DOSB) usvojio je [Preporuke o neutralnosti rodne terminologije](#). Izvršni odbor DOSB-a je 31. kolovoza 2021. odlučio proširiti postojeće propise u vezi s rodno osviještenim jezikom iz 2019. godine te podržati jednaku primjenu u DOSB-u. Ovi propisi u smjernici također su namijenjeni pružanju pomoći i orijentacije članicama organizacija.



3.2 UKLANJANJE POSTOJEĆIH PREPREKA I RAZVOJ RODNO INKLUZIVNE KULTURE

PREPORUKE

[Skupina na visokoj razini za ravnopravnost spolova u sportu \(2022.\)](#)

Uvesti pravila da radni uvjeti svih zaposlenica moraju biti jednaki onima zaposlenika.

[Vijeće Europe \(2019.\)](#)

Omogućiti roditeljski dopust u svojoj organizaciji. Navedeno uključuje priznavanje svih kompetencija stečenih tijekom roditeljskog dopusta. Osigurati da dopust ne utječe negativno na buduće napredovanje pojedinca unutar organizacije.

Razvijati programe ravnoteže između posla i privatnog života za sve.

Definirati što predstavlja nasilje, uznemiravanje, seksizam i bilo koje drugo neprimjereno ponašanje u vašoj organizaciji. Provoditi i javno objavljivati protokole, smjernice i kodekse ponašanja.

Organizirati i nadzirati provođenje internog postupka pritužbi za sva pitanja vezana uz diskriminaciju, nasilje, uznemiravanje, seksizam i sva druga neprimjerena ponašanja.

TEMELJNE RADNJE

3.2.1 RADNJA: Razviti politike roditeljskog dopusta za žene i muškarce, kao i mogućnosti fleksibilnog rada (tj. dopustiti rad od kuće i klizno radno vrijeme, prilagoditi termine sastanaka i način održavanja – *online* ili uživo sastanci).

Pokazalo se da žene mogu biti percipirane kao neodgovarajuće za vođenje i donošenje odluka jer je to "previše zahtjevno i previše naporno za vrijeme koje žene imaju na raspolaganju" (Sotiriadou and De Haan, 2019:376). U tom smislu, organizacijska kultura može imati ključnu ulogu u podržavanju

ravnoteže između posla i privatnog života kako bi potaknula žene na vođenje i donošenje odluka putem implementacije fleksibilnog radnog modela sa skupom propisa koji omogućuju zaposlenicima da koriste fleksibilno radno vrijeme, praktične lokacije za osobne sastanke i rad od kuće, među ostalim mjerama (Bruening and Dixon, 2007; Dixon et al., 2008; Sotiriadou and De Haan, 2019:372).

3.2.2 RADNJA: Izraditi/uspostaviti politike protiv uznemiravanja; sukladno tome, organizirati *ad hoc* aktivnosti za informiranje osoblja, članova odbora i svih relevantnih dionika o dužnosti pridržavanja navedene politike.

Važno je provesti određene mjere kako bi se spriječilo i odgovorilo na nepoželjno ponašanje i/ili komentare temeljene na nečijem spolu. Time se osigurava da su svi sudionici pravodobno informirani o politikama protiv uznemiravanja i; u skladu s tim, relevantne kontaktne točke i posljedice nepridržavanja postavljenim standardima (Međunarodni olimpijski odbor, 2021). U tom smislu, Henry i Robinson (2010) pokazali su relevantnost tih politika koje treba podržavati vodstvo, dok ih trebaju prihvatiti i svi relevantni dionici.

3.2.3 RADNJA: Vodstvo treba formalno pokazati svoju predanost ravnopravnosti spolova uključujući je među vrijednosti organizacije; prema tome, organizacijska odgovornost i ciljevi za provedbu konkretnih mjera za promicanje ravnopravnosti spolova.

Pokazalo se da ravnopravnost spolova olakšava organizacijska kultura u kojoj su predanost vodstva i odgovornost prema ravnopravnosti spolova jasno navedeni. Organizacije koje usvajaju "prakse distanciranja" – i ne preuzimaju odgovornost za svoju ulogu – u promicanju ravnopravnosti spolova sklone su replikaciji rodne segregacije u vodstvu i donošenju odluka unutar organizacije (Spaaij et al., 2020; Evans i Pfister, 2021: 330). Stoga se preporučuje da vodstvo prihvati ravnopravnost spolova kao temeljnu vrijednost organizacije i prizna odgovornost vodstva i organizacije za aktivno promicanje i provedbu mjera/ciljeva radi postizanja rodne ravnopravnosti (Adriaanse i Schofield, 2013).

3.2.4 RADNJA: Uključiti sve rodne skupine da surađuju jednoglasno kako bi promovirali prava žena i načela rodne ravnopravnosti. Prema tome, imenovati "prvake – ambasadore rodne raznolikosti"

među zaposlenicima organizacije, sportašima i vanjskim dionicima.

Nedostatak mreža dionika koje zagovaraju važnost rodne ravnopravnosti kao ključne prepreke unutar organizacije za prihvaćanje rodne ravnopravnosti ostaje interna (manja) briga (Schull, Shaw i Kihl, 2013). Osim toga, muškarci su prezastupljeni u vodstvu i donošenju odluka u sportskom upravljanju; prema tome, imaju ključnu ulogu u omogućavanju rodne ravnopravnosti. Stoga, svi moraju aktivno sudjelovati u poticanju zastupljenosti žena u upravljačkim ulogama dok istovremeno promiču interese žena u cjelini (Sotiriadou and De Haan, 2019:376).

DODATNE AKCIJE

3.2.5 RADNJA: Generirati nove ideje/programe za promicanje kohezije i suradnje između različitih spolova i uloga unutar organizacije.

3.2.6 RADNJA: Izbjegavati aktivnosti koje jačaju neformalne mreže/saveze i repliciraju *status quo* nejednakih zastupljenosti spolova u vodstvu i donošenju odluka sportskih organizacija.

3.2.7 RADNJA: Promovirati i provesti projekte na lokalnoj razini koji potiču jednak pristup sportu za sve spolove i pružaju prilike za obrazovanje putem sporta o vodstvu i donošenju odluka u sportskim organizacijama.



PRIMJERI TEMELJNIH RADNJI

PRIMJER: Roditeljski dopust

The Rugby Football Union (RFU) u Engleskoj i Udruga ragbijaša (RPA) uveli su "Politiku porodiljnog, roditeljskog i posvojiteljskog dopusta" za engleske igračice pod ugovorom. Cilj Politike je razviti smjernice kako bi se pomoglo sportašici tijekom trudnoće i stvorila prijateljska atmosfera za igračice pod ugovorom nakon rođenja djece. Politika također nudi prilike za igračice koje odlaze na roditeljski dopust (26 tjedana s punom plaćom) da se prebace na druge sigurne poslove unutar organizacije ragbija, poput trenerica, dok sportašica koristi roditeljski dopust. Ako se ugovori ponovno pregovaraju ili produljuju u bilo kojem trenutku kada je sportašica trudna ili na roditeljskom dopustu, sportašica će biti uključena u sve razgovore i njezin će ugovor biti produljen za minimalno 12 mjeseci. Svaka sportašica koja se vraća u ekipu nakon roditeljskog dopusta i odabrana je da sudjeluje u programu unutar 12 mjeseci nakon poroda ili posvojenja i mora putovati na treninge, može povesti svoje dijete sa sobom uz osobu za pomoć u brizi i nadzoru djeteta.

PRIMJER: Politike protiv uznemiravanja

World Triathlon je osmislio, implementirao i proširio na cijelu zajednicu [Politiku zaštite od uznemiravanja](#) 2021., i to na 10 različitih jezika putem izjave u kojoj se navodi: "Želimo podijeliti s cijelom zajednicom da World Triathlon ima uspostavljenu politiku zaštite od uznemiravanja te mehanizme kako bi svatko u opisanoj situaciji, bilo gdje mogao potražiti pomoć (...). Svi podaci i izvještaji bit će apsolutno povjerljivi." Prema tome, obrazac za izvještaj koji se popunjava anonimno bio je dostupan u izjavi s relevantnim dokumentima (tj. Politikom zaštite od uznemiravanja i Smjernicama za nacionalne federacije). Osim navedenog, World Triathlon predvidio je *ad hoc* kampanju podizanja svijesti kako bi informirao osoblje, članove odbora i sve relevantne dionike o politici i relevantnim izvorima.



PRIMJER: Javno opredjeljenje vodstva

Međunarodna teniska federacija (ITF) javno je pokazala svoju predanost kroz kampanju “[I pledge](#)” uoči Međunarodnog dana žena 2022. godine. ITF je poslao pismo pozivajući sve predsjednike nacionalnih i regionalnih saveza da se obvežu na podršku i zagovaraju prava žena. Kampanja “[I pledge](#)” osmišljena je kako bi potaknula, zagovarala i promovirala sudjelovanje žena u izborima i donošenju odluka. Ova kampanja je dodatni primjer predanosti ITF-a prema rodnoj ravnopravnosti, što se također očituje kroz njihovu stratešku agendu ITF 2024, strategiju [Advantage All](#) i pridržavanje pokretu [HeForShe](#).

PRIMJER: Imenovanje ambasadora rodne ravnopravnosti

U 2021. godini Međunarodna biatlonska unija (IBU) pokrenula je [program Ambasadora sporta](#), uključujući 18 biatlonaca iz 15 različitih zemalja, kako bi pomogli podići svijest, educirati i podržavati ciljeve biatlona u tri ključna područja razvoja: održivosti, rodnoj ravnopravnosti i integritetu. U skladu s tim, 6 sportaša iz 5 zemalja imenovano je ambasadorima rodne ravnopravnosti i obvezali su se javno promicati pozitivne promjene u rodnoj ravnopravnosti, sudjelujući aktivno u raznim aktivnostima IBU-a, poput seminara, konferencija, obrazovnih programa i komunikacijskih kampanja.

3.3 FINANCIJSKI ELEMENTI

PREPORUKE

[Vijeće Europe \(2019.\)](#)

Odvojite dio svog proračuna za specifične akcije za žene i djevojke.

Redovito provodite rodnu reviziju svog godišnjeg proračuna promatrajući udio potrošnje prema spolu krajnjih korisnika.

TEMELJNA AKCIJA

3.3.1 AKCIJA: Odvojite resurse za redovito promoviranje programa/aktivnosti koji podržavaju provedbu plana/strategije za postizanje rodne ravnopravnosti kako biste postigli željene ciljeve u rodnoj ravnopravnosti.

Preporučuje se dodjeljivanje adekvatnih resursa kako bi se postigle opipljive promjene u smislu rodne ravnopravnosti (Evans i Pfister, 2021). Naime, organizacije mogu razviti politike i postupke za poticanje rodne ravnopravnosti, ali ne dodjeljuju dovoljno resursa zbog percepcije da je provedba izazovna, skupa i vremenski ograničena, a ipak nije hitna ni prioritetna (Hoeber, 2007; Claringbould i Knoppers, 2008; Cunningham, 2008). Ipak, kako navodi [MOO \(2010\)](#), dodjela adekvatnih resursa ključna je kako bi se osiguralo da strategija i aktivnosti budu pravilno provedene i donesu željene promjene.



PRIMJERI TEMELJNIH AKCIJA

PRIMJER: Dodjela resursa za provedbu akcijskog plana/strategije za rodnu ravnopravnost

Strategija rodne ravnopravnosti IBU-a 2021. – 2024. (str. 4) izričito navodi da IBU razumije pojam rodne ravnopravnosti "kao proces pravedne raspodjele resursa, prilika i prava za žene i muškarce kako bi se osiguralo da je biatlon oslobođen rodne diskriminacije". U skladu s tim, Strategija rodne ravnopravnosti IBU-a 2021. – 2024. (str. 18) prepoznaje da je za pravilnu provedbu strategije "ključno koristiti sve raspoložive resurse kako bi se ovaj proces pratio i podržavao".



STRATEGIJE LOBIRANJA

- **Muškarci mogu igrati ključnu ulogu** kao saveznici u promicanju rodne ravnopravnosti. S obzirom na to da su muškarci prekomjerno zastupljeni na rukovodećim i izvršnim pozicijama u sportskim organizacijama, oni imaju veću moć poticati promjene u politikama i postojećem stanju kako bi ravnopravno podijelili vodstvo i upravljanje sa ženama. Muškarci i žene mogu surađivati kako bi sve više uključivali žene u diskusije koje su dosad bile „samo za muškarce“ i stvorili pokret za reforme mobiliziranjem kritične mase mreža dionika koji zagovaraju rodnu ravnopravnost u vodstvu i donošenju odluka u sportu, čime se pitanja rodne ravnopravnosti dovode u javnu sferu.
- **Metode otvorene komunikacije** ključni su alati za stvaranje mreža dionika sa zajedničkim interesom/znanjem o određenoj temi (npr. rodna ravnopravnost). Prema tome, komunikacija se može koristiti kao moćan alat za utjecaj na takve mreže/dionike i šire. Međutim, treba uzeti u obzir najprikladnije načine i vrijeme komunikacije kako bi se postigao široki konsenzus unutar organizacije i izvan nje.
- **Inkluzivna radna kultura** u kojoj je vodstvo otvoreno posvećeno promicanju i provedbi rodne ravnopravnosti kao organizacijske vrijednosti izuzetno je korisna za rodnu ravnopravnost. To stvara kulturu ljudskih odnosa u kojoj muškarci i žene surađuju na rukovodećim pozicijama u kohezivnom, suradničkom i međusobno podržavajućem okruženju.

TRANSVERZALNE TEME



U skladu s preporukama i akcijskim planom [Skupine na visokoj razini za rodnu ravnopravnost u sportu \(2022.\)](#), GAMES Pool of Actions prepoznaje ključnu ulogu sljedećih tema za cjelokupno razumijevanje rodne ravnopravnosti i poticanje odgovarajućih reformi/politika za provedbu strategija rodne ravnopravnosti.

RODNA OSVIJEŠTENOST	
Definicija	Primjer
<p>Rodna osviještenost međunarodno je prihvaćena kao strategija za ostvarivanje rodne ravnopravnosti. To uključuje integraciju rodne perspektive u pripremu, dizajn, provedbu, praćenje i evaluaciju politika, regulatornih mjera i programa potrošnje, kako bi se promicala jednakost između žena i muškaraca te se borilo protiv diskriminacije (EIGE, 2019).</p>	<p>World Rowing prepoznat je od strane izvještaja ASOIF evaluacije i ankete IF Gender Equality 2022 kao vodeća međunarodna sportska federacija u pitanjima rodne ravnopravnosti. Ovaj uspjeh rezultat je prihvaćanja pristupa rodne ravnopravnosti od strane World Rowinga od 2013. godine, kada su pokrenuli detaljnu anketu svojih članica o sudjelovanju žena u veslanju na nacionalnoj i elitnoj razini. Rezultati su pokazali da, iako je sudjelovanje žena na lokalnoj razini bilo oko 40 %, to se nije odražavalo na razini Svjetskog prvenstva.</p> <p>Koristeći prikupljene informacije, razvijen je akcijski plan za rodnu ravnopravnost koji je bio usklađen s njihovim strateškim okvirom kako bi se adresirao ovaj jaz. Prepoznate su mogućnosti za integraciju rodne ravnopravnosti u postojeće programe. Također, identificirana su dodatna sredstva i nove inicijative kako bi se postigli njihovi ciljevi. Stvoren je sustav za redovito praćenje napretka i održavanje motivacije među članicama saveza.</p> <p>Kao rezultat ovog pristupa, World Rowing uspješno je integrirao rodnu ravnopravnost kroz svoju organizaciju i veslački ekosustav širom svijeta, s postignutim opipljivim rezultatima.</p>

RODNO BUDŽETIRANJE	
Definicija	Primjer
<p>Rodno budžetiranje odnosi se na analizu postojećih praksi raspodjele resursa unutar organizacije i osiguravanje da se resursi distribuiraju na način koji podjednako koristi ženama i muškarcima (EIGE, 2019).</p>	<p>NOO Turske izvjestio je o jasnim zahtjevima za proračunske odluke. Prema tome, očekuje se da bilo koji proračunski elementi budu popraćeni procjenom utjecaja na rodnu ravnopravnost prije donošenja financijskih odobrenja/odluka.</p>

PRAĆENJE I EVALUACIJA POLITIKA	
Definicija	Primjer
<p>Praćenje i evaluacija politika za rodnu ravnopravnost, zajedno sa znanstvenim istraživanjima, trebaju biti integrirani u sve akcije. Politike moraju ići u dubinu dok se stalno prilagođavaju kako bi odgovorile na promjene u specifičnim kontekstima. Prema tome, organizacije moraju jasno naznačiti metode praćenja, evaluacije i prikupljanja podataka koje će se koristiti diljem organizacije (Skupina na visokoj razini, 2022: 11).</p>	<p>Norveški olimpijski i paraolimpijski odbor te Norveška konfederacija sportova (NIF) razvili su poseban sustav izvješćivanja u kojem sportski klubovi trebaju registrirati informacije o spolu svojih članova upravnih odbora. Klubovi moraju prijaviti svaki put kada izaberu novi odbor. NIF prikuplja podatke i svake godine predstavlja rezultate. NIF se nada da će "Anketa o spolu" istaknuti neuravnoteženost i osigurati da norveške sportske federacije budu aktivnije i rade na boljoj ravnoteži spolova.</p>

KOORDINATORI ZA RODNU RAVNOPRAVNOST	
Definicija	Primjer
<p>Koordinatori za rodnu ravnopravnost trebaju biti imenovani unutar organizacije kako bi se osiguralo da strategije/akcijski planovi za rodnu ravnopravnost, kao i pripadajuće inicijative, budu učinkovito i organizirano provedeni i praćeni. Prema tome, koordinatori za rodnu ravnopravnost trebaju posjedovati odgovarajući skup vještina i tehničko znanje kako bi strateški vodili organizaciju u pitanjima vezanim uz rod, istovremeno koordinirajući provedbu strategija i planova za rodnu ravnopravnost (Skupina na visokoj razini, 2022: 13).</p>	<p>NOO Njemačke (DOSB) organizirao je tim stručnjaka koji pruža sustavno vođenje svojim članicama kroz profesionalne savjete i podršku savezima u provedbi zadataka, koristeći mentorske aktivnosti kako bi dodatno motivirao žene i pružio im samopouzdanje za angažman na rukovodećim i upravljačkim pozicijama.</p>

OBRAZOVANJE, OBUKA I NEFORMALNA PODRŠKA	
Definicija	Primjer
<p>Obrazovanje, obuka i neformalna podrška su ključni alati za adekvatnu provedbu strategija i planova za rodnu ravnopravnost. Ovi programi trebaju biti usmjereni svim strateškim dionicima i uključivati različite programe dizajnirane s odgovarajućim metodologijama i alatima za širenje znanstvenih spoznaja, promicanje učenja novih praksi, povećanje znanja o razlozima iza politika rodne ravnopravnosti te promicanje mogućnosti dijeljenja znanja i umrežavanja među dionicima (Skupina na visokoj razini, 2022: 12).</p>	<p>World Rowing 2014. godine identificirao je Program za žene na upravljačkim pozicijama u kojem se žene menadžerice i članice upravnih odbora iz članica NF-a potiču steći iskustvo organiziranih <i>evenata</i>, trening-kampova te tečajeva Međunarodnog olimpijskog odbora za stjecanje olimpijskog obrazovanja radi poticanja njihova budućeg angažmana i inspiriranja članica da povećaju rodnu ravnopravnost u upravnim odborima.</p>

KOMUNIKACIJA	
Definicija	Primjer
<p>Komunikacija se odnosi na uzimanje u obzir rodne ravnopravnosti u pisanoj i usmenoj komunikaciji, što se postiže kada su žene i muškarci, kao i osobe koje se ne uklapaju u binarni sustav spola, vidljive i referirane jezikom kao osobe jednake vrijednosti, dostojanstva, integriteta i poštovanja (EIGE).</p>	<p>U skladu s "Ciljevima za rodnu ravnopravnost i inkluziju Međunarodnog olimpijskog odbora za razdoblje 2021. – 2024.", MOO je objavio drugo izdanje IOC Portrayal Guidelines u 2021. godini. Smjernice za prikazivanje dizajnirane su za implementaciju "praksi za rodno jednako i pravedno prikazivanje u svim oblicima komunikacije"; prema tome, nacionalni olimpijski odbori (NOO) i međunarodne sportske federacije (IF) potiču se usvojiti ove smjernice prema kulturnim kontekstima.</p>

MUŠKARCI KAO SAVEZNICI	
Definicija	Primjer
<p>Muškarci kao saveznici je pojam koji prepoznaje važnost aktivnog uključivanja muškaraca u rješavanje pitanja rodne ravnopravnosti. Muškarci često imaju veću mogućnost poticanja promjena u politikama i ustaljenim praksama; prema tome, muškarci kao saveznici mogu biti ključni suradnici u stvaranju pokreta za reforme mobiliziranjem kritične mase mreža dionika kako bi zagovarali rodnu ravnopravnost u vođenju i donošenju odluka u sportu; time se pitanja rodne ravnopravnosti dovode na javnu scenu (Skupina na visokoj razini, 2022: 14).</p>	<p>Ujedinjeni narodi pokrenuli su društvenu kampanju pod nazivom "#HeForShe", pružajući sustavni pristup i ciljanu platformu putem koje muškarci i dječaci postaju agenti promjene za postizanje rodne ravnopravnosti.</p>

INTERSEKCIONALNOST	
Definicija	Primjer
<p>Intersekcionalnost se odnosi na analitički alat za proučavanje, razumijevanje i reagiranje na to kako se spol i rod preklapaju s drugim osobnim karakteristikama i identitetima te kako ti presjeci doprinose jedinstvenim iskustvima diskriminacije (EIGE).</p>	<p>Engleski nogometni savez implementirao je 2020. "Kodeks raznolikosti nogometnog vodstva" kako bi smanjio jaz između organizacije i rastuće etničke i rodne različitosti u široj društvenoj zajednici te kako bi povećao različitost u visokorukovodećim timovima, radu timova i postavljanju trenera. Prema tome, Engleski nogometni savez i njegovi članovi (npr. klubovi) obvezuju se na promicanje različitosti uključujući etničku i rodnu ravnopravnost, uz utvrđenje da bi različitost u visokim rukovodećim skupinama i aktivnostima timova trebala odražavati različitost lokalne populacije, uključujući – među ostalim ciljevima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 % novozaposlenih bit će crnci, Azijci ili osobe miješane etničke pripadnosti (alternativno cilj koji je postavio klub na temelju lokalne demografije) • 30 % novozaposlenih bit će žene. <p>Važno je razumjeti pojam intersekcionalnosti unutar konteksta zemlje u kojoj organizacija djeluje, stoga Engleski nogometni savez svojim članicama (npr. klubovima) pruža mogućnost prilagodbe njihovih ciljeva kako bi odražavali lokalnu demografiju.</p>



EVALUACIJA

Važno je adekvatno odrediti metode mjerenja koje će se primijeniti kako bi se pratila i ocijenila učinkovitost i nedostaci akcija/strategija. Praćenje i prikupljanje podataka ključni su za procjenu napretka organizacije u željenom području (npr. rodna ravnopravnost). Implementacija mjera praćenja konačno doprinosi određivanju rezultata (ili nedostatka istih) provedene strategije i akcija te daljnjem unaprjeđenju dobrog upravljanja sportskim organizacijama (npr. transparentnost i odgovornost). Stoga su prakse praćenja i evaluacije ključne ne samo za privlačenje i zadržavanje interesa dionika već i za razumijevanje mogućnosti i ograničenja akcija/strategija te kako bi se te mogućnosti mogle unaprijediti/promijeniti u budućnosti. Stoga je potrebno stvoriti učinkovitu, pouzdanu, sustavnu i prenosivu strategiju praćenja koja pomaže u mjerenju kontinuiranih promjena i osiguranju odgovornosti na razini organizacije, istovremeno pokazujući potrebu za izmjenama/provjerama, ako postavljeni ciljevi nisu (učinkovito) postignuti (Bamberger, 2009).

Implementiranjem prilagođenih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja organizacija može procijeniti učinkovitost provedenih akcija i prema tome pregledati i prilagoditi strategiju (npr. strategiju rodne ravnopravnosti). Kvalitativna metodologija obično se koristi za adresiranje perspektive "mikrosociologije", dok se kvantitativna metodologija preferira za "makrosociološku" perspektivu (Marsh et al., 2009). Važno je istaknuti važnost korištenja mješovitog pristupa koji uključuje kvalitativne i kvantitativne podatke kako bi se postiglo sveobuhvatno razumijevanje učinkovitosti provedenih akcija/strategija.

Kvantitativne metode prikupljanja podataka uključuju prikupljanje i prikaz numeričkih podataka koji se mogu kodificirati i statistički testirati kako bi se proizvela kvantitativna analiza određene hipoteze. Njegova osnovna karakteristika je pretvaranje prikupljenih podataka u brojčane podatke s fokusom na generiranje mjerljivih, objektivnih, pouzdanih i valjanih rezultata (npr. postotci žena i muškaraca u komisiji/stručnoj službi/procesu zapošljavanja, razlike u plaćama muškaraca i žena...). Stoga omogućuje sustavan pristup, pri čemu dobiveni rezultati općenito se smatraju valjanima i pouzdanima te nude mogućnost generalizacije hipoteza na analizu u većem opsegu (Punch, 2005; Jupp, 2006; Marsh et al., 2009).

Metode kvalitativnog prikupljanja podataka fokusiraju se na razumijevanje i analizu osobnih iskustava ispitanika, analizirajući osobna značenja koja pojedinci pridaju određenom ponašanju i kako ta značenja koriste za interpretaciju stvarnosti i svijeta. Ove metode predstavljaju narativ

iskustava, ponašanja, mišljenja, stavova i osjećaja ljudi (npr. stavovi o provedbi rodni kvota, vrijeme govora tijekom sastanaka, uloga unutar organizacije...).

Mješovite metode prikupljanja podataka prepoznaju da se kvalitativne i kvantitativne metode trebaju promatrati kao komplementarne kako bi se steklo cjelovito razumijevanje učinkovitosti provedenih akcija/strategija. Uključivanje komplementarnih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja može "poboljšati evaluaciju osiguravajući da se ograničenja jedne vrste podataka uravnoteže snagama druge vrste". To smanjuje mogućnost iskrivljenih nalaza i zaključaka te omogućuje ispitivanje zašto su se određeni obrasci pojavili ([OECD](#)).

U skladu sa stupovima GAMES Pool of Actionsa, kvalitativne i kvantitativne metode za praćenje i evaluaciju napretka u rodnoj ravnopravnosti u sportskom vodstvu uključuju, između ostalog:

STUP 1 – STRUKTURALNE MJERE	
Kvantitativne mjere	Kvalitativne mjere
<p>Procijeniti broj akcija, pravnih tekstova i inicijativa provedenih nakon objave strategije rodne ravnopravnosti organizacije koje se odnose na strategiju rodne ravnopravnosti.</p> <p>Izračunati udjele žena i muškaraca na izvršnim pozicijama/tijelima odlučivanja (predsjednici, glavni tajnici, izvršne komisije, izvršni odbori).</p> <p>Redovito prikupljati relevantne podatke i, ako je moguće, dijeliti ih interno.</p> <p>Usporediti udio žena i muškaraca na pozicijama ili tijelima odlučivanja prije i nakon provedbe mjera.</p> <p>Usporediti broj žena koje se prijavljuju za poziciju s brojem žena odabranih za intervjue i brojem žena koje su na kraju zaposlene.</p>	<p>Procijeniti utjecaj dobrih primjera i zastupljenosti putem upitnika, fokus-grupa, promatranja i/ili individualnih intervjua.</p> <p>Intervjuirati tim za zapošljavanje i kandidate upitane o njihovoj percepciji intervjua (jesu li se osjećali diskriminirano, jesu li im postavljena pitanja koja nisu relevantna za posao...).</p> <p>Prikupiti relevantne podatke o incidentima uznemiravanja unutar organizacije i pratiti njihov razvoj (npr. povećanje/smanjenje) nakon provedbe ciljeva rodne ravnopravnosti.</p>

STUP 2 – PUTEVI ZA ŽENE	
Kvantitativne mjere	Kvalitativne mjere
<p>Prikupiti podatke putem anonimnih anketa o svijesti i zadovoljstvu dostupnim obrazovnim mogućnostima i putevima.</p> <p>Usporediti broj žena koje sudjeluju u programima obuke s brojem žena koje nakon toga dosegnu rukovodeće pozicije.</p> <p>Usporediti broj žena koje sudjeluju u programima obuke kao mentori/mentorirane osobe.</p>	<p>Procijeniti percepciju uključenosti i prihvaćenosti u organizaciji putem individualnih intervjua i/ili anonimnih upitnika, uz zadržavanje intersekcionalne perspektive.</p>

STUP 3 – KULTURA	
Kvantitativne mjere	Kvalitativne mjere
<p>Odrediti koliko često žene izražavaju svoje ideje tijekom sastanaka.</p> <p>Odrediti učestalost prihvaćanja ideje koju je iznijela žena.</p> <p>Usporediti prilike za doprinos muškaraca i žena tijekom sastanaka.</p> <p>Usporediti udio muškaraca i žena u sudjelovanju na radionicama ili konferencijama o rodnoj ravnopravnosti, programima mentorstva, specifičnim programima obuke i izmjeriti utjecaj tih programa na njihovu karijeru (izbori, napredovanje, razvoj odgovornosti...).</p> <p>Izračunati udio sredstava dodijeljenih komisijama za rodnu ravnopravnost i projektima vezanim uz rodnu ravnopravnost.</p> <p>Izračunati udio žena među 10 najplaćenijih radnika. Procijeniti broj zaposlenika koji sudjeluju u programima obuke i usporediti odgovore muškaraca i žena.</p> <p>Pregledati <i>web</i>-analitiku i srodne podatke segregirane po spolu kako bi se zabilježila struktura gledatelja, vijesti i objava na društvenim mrežama (npr. o ženama na rukovodećim pozicijama, ženskom sportu).</p>	<p>Prikupiti mišljenja sudionika o učinkovitosti i utjecaju radionica na kojima su sudjelovali.</p> <p>Prikupiti podatke o utjecaju inicijativa usmjerenih na rodnu ravnopravnost na dobrobit osoblja.</p> <p>Usporediti kako se muškarci i žene osjećaju tijekom govora na sastancima (osjećaju li se samopouzđano, zabrinuto, slušano i uvažavano...).</p> <p>Procijeniti potrebe i interese u različitim temama (npr. liderstvo, održivost, rodna ravnopravnost, financiranje...) koje izražavaju muškarci i žene u vezi s programima obuke.</p> <p>Pregledati jezik i vizuale korištene na medijskim kanalima organizacije kako bi se osigurala usklađenost s nestereotipnom i rodno neutralnom komunikacijom.</p>

ZAKLJUČAK

GAMES Pool of Actions predstavio je priručnik specifičnih akcija za promicanje rodne ravnopravnosti na rukovodećim pozicijama među europskim nacionalnim olimpijskim odborima (NOO-ovi). U skladu s tim, pružio je strategije za vođenje NOO-ova, europskih federacija (EF) i nacionalnih federacija (NF), kao i sportskih organizacija na lokalnoj razini u identificiranju i provedbi potrebnih akcija za jačanje rodne ravnopravnosti na rukovodećim pozicijama, uzimajući u obzir trenutačnu razinu spremnosti organizacije i postojeće političke i sociokulturne barijere.

Unatoč tome, predložene akcije u projektu GAMES Pool of Actions trebaju se razumjeti kao komplementarne. Provedba akcija za promicanje strukturnih promjena (npr. u odborima i na izvršnim pozicijama sportskih organizacija) čini se kao prvi korak u napredovanju rodne ravnopravnosti u upravljanju. Ove akcije trebaju se provoditi zajedno s drugim inicijativama kako bi se postigla učinkovita jednaka zastupljenost spolova u odlučivanju – jedna od najvažnijih akcija je usvajanje rodne ravnopravnosti kao kulture i organizacijskog načela od strane vodstva, kao i stvaranje puteva za žene da dosegnu pozicije donošenja odluka i rukovodeće pozicije (Adriaanse i Schofield, 2014; Adriaanse, 2016:158). Stoga je potrebno cjelokupno razumijevanje za provedbu preporučenih akcija i promicanje reformi kako bi se postigla rodna ravnopravnost u sportskom upravljanju.



BIBLIOGRAFIJA

- Acker, J. (2012) "Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), str. 214–224.
Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>.
- Adriaanse, J. (2016) "Gender diversity in the governance of Sports Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of participation," *Journal of Business Ethics*, 137(1), str. 149–160. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2550-3>.
- Adriaanse, J. and Schofield, T. (2014) "The impact of gender quotas on gender equality in sport governance," *Journal of Sport Management*, 28(5), str. 485–497. Dostupno na: <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>.
- Bamberger, M. (2009) "Institutionalising impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system", *WorldBank-IEG*. Dostupno na: http://www.worldbank.org/ieg/eecd/docs/inst_ie_framework_me.pdf
- Bruening, J.E. and Dixon, M.A. (2007) "Work–family conflict in coaching II: Managing role conflict," *Journal of Sport Management*, 21(4), str. 471–496. Dostupno na: <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.471>.
- Burton, L.J. (2015) "Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research," *Sport Management Review*, 18(2), str. 155–165. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>.
- Burton, L.J. et al. (2009) "'Think athletic director, think masculine?': Examination of the gender typing of managerial subroles within athletic administration positions," *Sex Roles*, 61(5-6), str. 416–426. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11199-009-9632-6>.
- Burton, L.J., Grappendorf, H. and Henderson, A. (2011) "Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role Congruity to examine (potential) prejudice against women," *Journal of Sport Management*, 25(1), str. 36–45. Dostupno na: <https://doi.org/10.1123/jsm.25.1.36>.

- Claringbould, I. and Knoppers, A. (2007) "Finding a 'normal' woman: Selection Processes for Board membership," *Sex Roles*, 56(7-8), str. 495–507. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9188-2>.
- Claringbould, I. and Knoppers, A. (2008) "Doing and undoing gender in sport governance," *Sex Roles*, 58(1-2), str. 81–92. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>.
- Cohen, P.N. and Huffman, M.L. (2007) "Working for the woman? female managers and the gender wage gap," *American Sociological Review*, 72(5), str. 681–704. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>.
- Council of Europe. (2015) *Recommendation CM/Rec (2015)2 of the Committee of Ministers to member States on gender mainstreaming in sport*. Dostupno na: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805c4721
- Council of Europe. (2019) *Toolkit: How to make an impact on gender equality in sport*. Dostupno na: <https://rm.coe.int/all-in-toolkit-how-to-make-an-impact-on-gender-equality-in-sport-all-y/1680989ab2>
- Cunningham, G.B. (2008) "Creating and sustaining gender diversity in sport organizations," *Sex Roles*, 58(1-2), str. 136–145 Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9312-3>.
- Dixon, M. et al. (2008) "The work/life interface in intercollegiate athletics: An examination of policies, programs, and institutional climate," *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 2(2), str. 137–159. Dostupno na: <https://doi.org/10.1179/ssa.2008.2.2.137>.
- Edelman, L.B. (1992) "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law" *American Journal of Sociology*, 97(6), str. 1531–1576.
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, (2014) *Gender equality in sport: Proposal for Strategic Actions 2014 - 2020*.

Publications Office of the European Union. Dostupno na:

https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, (2022) *Towards more gender equality in sport: recommendations and action plan from the High-Level Group on Gender Equality in sport (2022)*. Publications Office of the European Union. Dostupno na: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/10036>

European Commission, Expert Group on Good Governance, (2013) *Principles of good governance in sport*. Publications Office of the European Union. Dostupno na: https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender-sensitive language*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1215?lang=en>

European Institute for Gender Equality (2022) *Intersectionality*, European Institute for Gender Equality. Available at: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1263>

European Institute for Gender Equality, (2022) *Gender in sport*, EIGE Gender Mainstreaming Platform. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/publications/gender-sport>

European Institute for Gender Equality (2022) *What is gender mainstreaming*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender equality in recruitment and career progression*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/gender-equality-recruitment-and-career-progression>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender Bias*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1155>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender blindness*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1157>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender equality*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1168>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender stereotypes*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1222>

European Institute for Gender Equality (2022) *Gender-neutral language*, European Institute for Gender Equality. Dostupno na: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1191>

Evans, A.B. and Pfister, G.U. (2021) "Women in sports leadership: A systematic narrative review," *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), str. 317–342.

Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>.

Hancock, M; Darwin, L. and Walker, N.A. (2018). "Beyond the Glass Ceiling: Sport Management Students' Perceptions of the Leadership Labyrinth" *Sport Management Education Journal*, str.1-10.

Henry, I.P., and Robinson, L. (2010) *Gender equality and leadership in Olympic bodies: Women, leadership and the Olympic Movement*. International Olympic Committee and Centre for Olympic Studies & Research. Dostupno na:

https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympism_in_action/Women_and_sport/GENDER_EQUALITY_AND_LEADERSHIP_IN_OLYMPIC_BODIES.pdf

Hoerber, L. (2007) "Exploring the gaps between meanings and practices of gender equity in a sport organization," *Gender, Work & Organization*, 14(3), str. 259–280. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00342.x>.

Hovden, J. (2010) "Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations", *International Journal of Sport Policy*, 2(2), str.189-203. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>

International Biathlon Union. (2021) *IBU Gender Equality Strategy 2021-2026*. International Biathlon Union. Dostupno na: https://assets.ctfassets.net/cz0vl36hcq0x/HAeN2FACUiOuFihHBA/4a98b4f3772404f662eea9ac8a90eb27/IBU_GE_Strategy_2021.2024.pdf

International Labour Organisation (2017). ACT/EMP Research Note. *Breaking Barriers: Unconscious gender bias in the workplace*. International Labour Organisation. Dostupno na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf#:~:text=Unconscious%20gender%20bias%20is%20defined%20as%20unintentional%20and,not%20automatically%20translate%20into%20biases%20in%20the%20workplace

International Olympic Committee. (2018). *IOC Gender Equality Review Project*. International Olympic Committee. Dostupno na: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Promote-Olympism/Women-And-Sport/Boxes%20CTA/IOC-Gender-Equality-Report- March-2018.pdf>

International Olympic Committee. (2021) *Gender Equality & inclusion report 2021*. Dostupno na: <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Gender-Equality-in- Sport/2021-IOC-Gender-Equality-Inclusion-Report.pdf>

International Olympic Committee. (2021) *Harassment and abuse in sport*. Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/safe-sport/sexual-harrasment-and->

[abuse#tab-954766fc-7f53-418e-bcdf-b3f29ac1231c-4](#)

International Olympic Committee. (2022) *2022 IF Gender Equality Survey Results*.

Dostupno na: <https://olympics.com/ioc/gender-equality>

Joecks, J., Pull, K. and Vetter, K. (2013) "Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a 'Critical mass?,'" *Journal of Business Ethics*, 118(1), str. 61–72. Dostupno na:

<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>.

Jupp, V (2006). *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd. 96- 98; 179-180; 237-238; 248-253.

Kalev, A., Dobbin, F. and Kelly, E. (2006) "Best practices or best guesses? assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies," *American Sociological Review*, 71(4), str. 589–617. Dostupno na:

<https://doi.org/10.1177/000312240607100404>.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kihl, L., Shaw, S. and Schull, V. (2013) "Fear, anxiety, and loss of Control: Analyzing an athletic department merger as a gendered political process," *Journal of Sport Management*, 27(2), str. 146–157. Dostupno na:

<https://doi.org/10.1123/jsm.27.2.146>.

Konrad, A.M., Kramer, V. and Erkut, S. (2008) "Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards," *Organizational Dynamics*, 37(2), str. 145–164. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>.

Marsh, I et al. (2009). *Sociological research*. In: *Sociology: making sense of society*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited. 119-132

Martin, S. (2007). The labyrinth to leadership. *Monitor on Psychology*, 38(7), str.

90.

Meier, M. (2015) "The value of female sporting role models," *Sport in Society*, 18(8), str. 968–982. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1080/17430437.2014.997581>.

Pape, M. (2020) "Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership," *Gender & Society*, 34(1), str. 81–105. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1177/0891243219867914>.

Perez-Rivases, A. et al. (2017) "Women occupying management positions in top-level sport organizations: A self-determination perspective," *Anales de Psicología*, 33(1), str. 102–113. Dostupno na:
<https://doi.org/10.6018/analesps.33.1.235351>.

Punch, K. (2005). Mixed Methods and Evaluative Criteria. In: Introduction to Social Research: quantitative and qualitative approaches. 2nd ed. Lon: SAGE Publications Ltd. 234-244.

Schull, V., Shaw, S. and Kihl, L.A. (2013) "If a woman came in... She would have been eaten up alive," *Gender & Society*, 27(1), str. 56–81. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1177/0891243212466289>.

Shaw, S. (2006) "Gender suppression in New Zealand Regional Sports Trusts," *Women in Management Review*, 21(7), str. 554 - 566. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1108/09649420610692507>.

Shaw, S. and Slack, T. (2002) "it's been like that for donkey's years': The construction of gender relations and the cultures of sports organizations," *Culture, Sport, Society*, 5(1), str. 86–106. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1080/713999851>.

Sotiriadou, P. and de Haan, D. (2019) “Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance,” *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), str. 365–383. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>.

Spaaij R, Knoppers A and Jeanes R (2020) “We want more diversity but...”: Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review* 23(3): 363–373.

Spoor, J.R. and Hoye, R. (2013) “Perceived support and women's intentions to stay at a sport organization,” *British Journal of Management*, 25(3), str. 407–424. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12018>.

Stainback, K., Kleiner, S. and Skaggs, S. (2016) “Women in Power: Undoing or Redoing the Gendered Organization?,” *Gender & Society*, 30(1), str. 109–135. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/0891243215602906>.

Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009) “Women directors on corporate boards: A review and research agenda,” *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), str. 320–337. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742>

Torchia, M., Calabrò, A. and Huse, M. (2011) “Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass,” *Journal of Business Ethics*, 102(2), str. 299–317. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>.

United Nations Women (2021). *Gender Mainstreaming: Concept and Definitions*. United Nations. Dostupno na: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

Walker, N.A. and Sartore-Baldwin, M.L. (2013) “Hegemonic masculinity and the institutionalized bias toward women in men’s collegiate basketball: What do

men think?," *Journal of Sport Management*, 27(4), str. 303–315. Dostupno na: <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.303>.

World Health Organisation (2021). *Gender*. World Health Organisation. Dostupno na: https://www.who.int/europe/health-topics/gender#tab=tab_1

PRILOG 1: POJMOVNIK

ROD	Društveno konstruirane uloge, ponašanja, aktivnosti i atributi koje određeno društvo smatra prikladnima za žene i muškarce (UN Women, 2021).
Rodna pristranost	Prejudicirane radnje ili misli koje utječu na osobu ili grupu ljudi na temelju njihova percipiranog roda. (EIGE, 2022)
Rodna neosjetljivost	Nesposobnost prepoznavanja da su uloge i odgovornosti žena/djevojčica i muškaraca/dječaka pripisane ili nametnute u određenim društvenim, kulturnim, ekonomskim i političkim kontekstima. (EIGE, 2022)
Rodno budžetiranje	Analiza trenutnih praksi raspodjele resursa unutar organizacije i osiguranje da su resursi raspoređeni na način koji jednako koristi ženama i muškarcima. (EIGE, 2022)
Rodna ravnopravnost	Jednaka prava, odgovornosti i mogućnosti za žene i muškarce, djevojčice i dječake. To podrazumijeva da se interesi, potrebe i prioriteti svakog roda uzimaju u obzir. (EIGE, 2022)
Rodno neutralan jezik	Korištenje jezika koji nije rodno definiran, što znači da se ne odnosi na određeni spol ili društveni rod, već uzima u obzir ljude općenito. (EIGE, 2022)
Rodno osvješćivanje	Strategija za postizanje rodne ravnopravnosti koja uključuje integraciju rodne perspektive u pripremu, dizajn, provedbu, praćenje i evaluaciju politika, regulatornih mjera i programa potrošnje s ciljem promicanja ravnopravnosti između žena i muškaraca te borbu protiv diskriminacije. (EIGE, 2022)
Rodne uloge	Društveno konstruirana naučena ponašanja koja odražavaju aktivnosti, zadatke i odgovornosti percipirane kao muške ili ženske. Rodne uloge su pod utjecajem dobi, klase, rase, etničke pripadnosti, religije, kao i geopolitičkog i ekonomskog okruženja (Europska komisija, 2014).
Rodni stereotipi	Unaprijed stvorene ideje prema kojima su ženama i muškarcima proizvoljno dodijeljene karakteristike i uloge određene i ograničene njihovim rodom. (EIGE, 2022)
Spol	Biološke karakteristike koje definiraju osobu kao ženu, muškarca ili interspolnu osobu i koje su dodijeljene rođenjem. (Svjetska zdravstvena organizacija, 2022)
Labirint	"Serija složenosti, zaobilaznica, slijepih ulica i neobičnih puteva" (Martin, 2007:90) koji mogu utjecati na napredovanje i karijeru žene. (Hancock, Darwin i Walker, 2018)
Nesvjesna rodna pristranost	Nenamjerne i automatske mentalne asocijacije temeljene na rodu, koje proizlaze iz tradicija, normi, vrijednosti, kulture i/ili iskustva. (ILO, 2017)

PRILOG 2: DODATNI PRIMJERI

DODATNI PRIMJERI	
NOO Belgije	<p>Usvojio je okvir za definiranje uloga i odgovornosti unutar osoblja NOO-a. To uključuje rodnu komponentu jer osigurava okvir za objektivne i rodno neutralne odluke o ljudskim resursima – jedna od prednosti sustava. Alat je omogućio NOO-u Belgije da (između ostalog):</p> <ul style="list-style-type: none"> - objektivno i neutralno definira funkcije na razini vještina, specifičnih zahtjeva i očekivanja za poziciju - bude transparentan prema zaposlenicima jer je svaka uloga definirana - stekne osnovu za objektivno i neutralno analiziranje kandidata - razvije <i>ad hoc</i> programe obuke za unaprjeđenje svih zaposlenika.
NOO Hrvatske	<p>Kao što je navedeno u Statutu NOO-a, NOO Hrvatske provodi zahtjev o 40 % zastupljenosti u svom upravnom tijelu. Članak 59. Statuta NOO-a Hrvatske izmijenjen 2023. godine navodi da “u skladu s Olimpijskom poveljom, treba biti najmanje 40 % žena u ukupnom broju članova Vijeća”. Ova mjera slijedi preporuke EOO-a o promicanju rodne ravnopravnosti u sportskim organizacijama. Dodatno, članak 2. Statuta NOO-a navodi da Hrvatski olimpijski odbor prema svojim zadacima i ulozi na nacionalnoj razini sudjeluje u aktivnostima promicanja mira i žena u sportu.</p>
NOO Finske	<p>NOO Finske ima cilj biti uzor svojim članovima (tj. savezima) u pitanjima rodne ravnopravnosti; u skladu tim, njezin cilj je provoditi promjene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - postavljanjem rodne kvote od 30 % za Upravni odbor NOO-a i praćenjem rodne ravnoteže u različitim skupinama unutar NOO-a i njegovih aktivnosti - provođenjem Plana ravnopravnosti i nediskriminacije koji uključuje konkretne radnje; sukladno tome, Ankete o ravnopravnosti i nediskriminaciji pružaju pregled rodno osjetljive kulture svake druge godine - organiziranjem obuke za vodstvo za svoje članske organizacije pod nazivom "Kompas vodstva" - predstavljanjem napretka/podataka o rodnoj ravnopravnosti u Godišnjem izvješću NOO-a.
NOO Grčke	<p>NOO Grčke uveo je dobne granice, kao i ograničenja mandata za sve članove svog Izvršnog odbora, uključujući predsjednika.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobne granice: član NOO-a Grčke (bilo da ima izvršnu funkciju ili ne) može obnašati dužnost do 31. prosinca godine u kojoj navršava 75 godina. Izračun dobne granice bit će na snazi od mandata 2025. – 2028., isključujući retroaktivni učinak. • Ograničenja mandata: predsjednik NOO-a Grčke ima pravo služiti kao predsjednik samo 3 mandata, dok članovi Izvršnog odbora koji završe 3 uzastopna mandata, također nemaju pravo na 4. mandat. Izračun

	<p>trajanja mandata za predsjednika i članove Izvršnog odbora vrijedit će od mandata 2021. – 2024., isključujući retroaktivni učinak.</p> <p>Izračun dobne granice bit će na snazi od nadolazećeg mandata 2025. – 2028., dok su ograničenja mandata već na snazi od trenutnog mandata 2021. – 2024. Očekuje se da će ova inicijativa osigurati stalno osvježavanje svih izvršnih članova NOO-a Grčke i omogućiti da se više žena natječe za izvršne pozicije.</p>
NOO Švicarske	<p>NOO Švicarske izdao je dva dokumenta vezana za prevenciju uznemiravanja i zlostavljanja u sportu:</p> <p>Informativni list s 8 mjera za osiguranje da sportskim klubovima prevencija uznemiravanja i zlostavljanja bude središnja tema;</p> <p>Etičke smjernice koje uključuju točke o prevenciji uznemiravanja i zlostavljanja u sportu.</p>
NOO Turske	<p>NOO primjenjuje transparentan i rodno osjetljiv proces zapošljavanja putem svog Odjela za ljudske resurse – koji također dobiva pomoć od vanjskog konzultantskog društva. Stoga se proces zapošljavanja temelji na zaslugama i sposobnostima; međutim, u slučajevima jednakih kvalifikacija, primjenjuje se pozitivna diskriminacija prema ženama.</p>
NOO SAD-a	<p>NOO SAD-a provodi anketu o različitosti i objavljuje godišnje rezultate (<i>scorecards</i> raznolikosti) na svojoj <i>web</i>-stranici.</p>
PRIMJERI DRUGIH DIONIKA	
Zajednički projekt EU-a i Vijeća Europe "ALL IN: Towards gender balance in sport"	<p>Ovaj projekt osmišljen je kako bi podržao žene u povećanju njihova samopouzdanja, razvoju njihovih liderskih vještina, pojašnjenju njihovih osobnih ciljeva i na kraju ostvarenju tih ciljeva. Umrežavanje s drugim sudionicama iz različitih sportova, mentorima, uzorima i stručnjacima navedeno je kao jedan od glavnih rezultata procesa.</p>
Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels	<p>Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels (FIFPRO) dizajnirao je i implementirao Smjernice za upravljanje trudnoćom i roditeljstvom igrača kako bi vodio igrače, udruženja igrača i predstavnike igrača, klubove, nogometne saveze, konfederacije i FIFA-u o podršci koja se mora pružiti profesionalnim nogometašicama koje su trudne ili imaju malu djecu te o ugovornim opcijama i obvezama. Prvi dio detaljno opisuje obvezne zahtjeve za politiku roditeljstva, s osnovnim, i stoga obveznim elementima o trudnoći, roditeljskom dopustu, roditeljskom dopustu i povratku sportu. Drugi dio sadrži ključne preporuke koje FIFPRO smatra iznimno važnima za osiguranje zaštite i promociju prava igračica i njihove dobrobiti, vezano za upravljanje roditeljstvom i putovanjima.</p>
International Ski and Snowboard Federation (FIS)	<p>Vijeće Međunarodne skijaške i snowboard federacije (FIS) odobrilo je prijedlog Radne skupine za rodnu ravnopravnost, Pododbora za žensko skijaško trčanje i alpsko skijanje te Komisije sportaša da se svi slučajevi u kojima se koristi termin "dame" ili "žene" u službenim dokumentima, naslovima, <i>web</i>-sadržaju, tehničkim materijalima, komunikacijama i publikacijama FIS-a promijene u rodno neutralnu</p>

	terminologiju. Uz 22 pododjeljka <i>web</i> -stranice, svaki od kojih sadrži brojne dokumente, ukupno je pregledano, izmijenjeno i ažurirano više od 550 dokumenata u biblioteci dokumenata FIS-a. Osim "dama", pronađeni su i zamijenjeni izrazi kao što su "on", "njegov", "sam" ili "predsjednik" koji se isključivo odnose na muški spol uključivim alternativama.
Panionios & DIOTIMA	Godine 2022. Panionios (sportski klubovi u Grčkoj) i DIOTIMA (Centar za rodna prava i ravnopravnost) razvili su suradnju kako bi stvorili novu kulturu u sportu, oslobođenu seksizma i rodne diskriminacije. Inicijativa je usmjerena na radionice koje imaju za cilj podizanje svijesti javnosti o rodnim nejednakostima, a ciljaju prvenstveno na sportaše, njihove roditelje, trenere i administrativno osoblje sportskih klubova. U konačnici, čini se da je inicijativa doprinijela stalnom promicanju svijesti o rodnoj ravnopravnosti unutar sportskih organizacija i civilnog društva u cjelini.
Europski projekt SHARE	Projekt "SHARE" ima za cilj promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog obiteljskog života uz osiguranje rodne ravnopravnosti unutar radnog okruženja. Prema tome, prepoznaje podršku koju nude MSP-ovi u Grčkoj za suzbijanje rodni stereotipa i postojećih prepreka dodjeljivanjem izvanrednim MSP-ovima "Oznaku ravnopravnosti za poduzeća" za njihove napore u podršci angažmanu žena i suzbijanju stereotipa koji generiraju rodnu diskriminaciju. Time se predviđa poticanje više organizacija na usvajanje inkluzivnije i dostojanstvenije agende za svoje zaposlenice.
UK Sport	UK Sport pokrenuo je ažuriranu verziju svog "Međunarodnog programa mentorstva za liderstvo" kako bi pružio podršku mentorstva trenutačnim i budućim sportskim liderima za poticanje različitosti u vodstvu nacionalnim i međunarodnim sportskim tijelima, posebno za rješavanje prepreka s kojima se suočavaju žene koje rade u međunarodnom sportu. Svaki mentor pomaže svom vježbeniku u definiranju i ostvarivanju vlastitih ciljeva liderstva, kao i u razvoju snažne profesionalne mreže s drugim liderima u različitim međunarodnim sportskim federacijama. Svakom sudioniku programa dodjeljuje se mentor koji mu može najbolje pomoći s jedinstvenim problemima s kojima se suočava na svom putu liderstva putem specijalizirane aplikacije za mentorstvo „Wowment“.



GAMES
GUIDANCE
TO ACHIEVE
MORE EQUAL
LEADERSHIP
IN SPORT



**Sufinancira
Europska unija**

„Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.“

