

# ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU

---

Malobabić, Lea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:117:449149>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-19**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
KINEZIOLOŠKI FAKULTET**

**Lea Malobabić**

**ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U  
SPORTU**

diplomski rad

Zagreb, rujan, 2023. godine

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Kineziološki fakultet  
Horvaćanski zavoj 15, 10000 Zagreb, Hrvatska

**Naziv studija:** Kineziologija; smjer: Kineziologija u edukaciji i sportskom menadžmentu

**Vrsta studija:** sveučilišni

**Razina kvalifikacije:** integrirani prijediplomski i diplomski studij

**Studij za stjecanje akademskog naziva:** sveučilišni/na magistar/magistra kineziologije u edukaciji i sportskom menadžmentu

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Kineziologija

**Vrsta rada:** Stručni rad

**Naziv diplomskog rada:** je prihvaćena od strane Povjerenstva za diplomske radove Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u akademskoj godini 2022./2023. dana 27. veljače 2023.

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. *Sanela Škorić*

**Pomoć pri izradi:** izv. prof. dr. sc. *Sanela Škorić*

**Žene na rukovodećim pozicijama u sportu**

Lea Malobabić, 0034081623

**Sastav Povjerenstva za ocjenu i obranu diplomskog rada i diplomskog ispita:**

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. izv. prof. dr. sc. <i>Sanela Škorić</i>     | Predsjednik - mentor |
| 2. izv. prof. dr. sc. <i>Daria Omrčen</i>      | član                 |
| 3. izv. prof. dr. sc. <i>Sunčica Bartoluci</i> | član                 |
| 4. izv. prof. dr. sc. <i>Mario Baić</i>        | zamjena člana        |

**Broj etičkog odobrenja:**

**Rad je u tiskanom i elektroničkom (pdf format) obliku pohranjen u** Knjižnici Kineziološkog fakulteta, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb

## BASIC DOCUMENTATION CARD

DIPLOMA THESIS

**University of Zagreb**  
**Faculty of Kinesiology**  
Horvacanski zavoj 15, 10000 Zagreb, Croatia

**Title of study program: Kinesiology; course Kinesiology in Education and sport management**

**Type of program: University**

**Level of qualification: Integrated undergraduate and graduate**

**Acquired title: University Master of Kinesiology in Education and sport management**

**Scientific area: Social sciences**

**Scientific field: Kinesiology**

**Type of thesis: Professional work**

**Master thesis:** has been accepted by the Committee for Graduation Theses of the Faculty of Kinesiology of the University of Zagreb in the academic year (e2022/2023) on (February 27, 2023).

**Mentor:** *Sanela Škorić*, associate prof.

**Technical support:** *Sanela Škorić*, associate prof.

### **Women on leading positions in sport**

*Lea Malobabić, 0034081623*

#### **Thesis defence committee:**

- |    |  |                            |
|----|--|----------------------------|
| 1. | <i>Sanela Škorić</i> associate prof.     | chairperson-<br>supervisor |
| 2. | Daria Omrčen, associate prof.            | member                     |
| 3. | <i>Sunčica Bartoluci</i> associate prof. | member                     |
| 4. | Mario Baić, full prof.                   | substitute member          |

#### **Ethics approval number:**

**Printed and electronic (pdf format) version of thesis is deposited** in Library of the Faculty of Kinesiology,  
Horvacanski zavoj 15, Zagreb

Ovim potpisima se potvrđuje da je ovo završna verzija diplomskog rada koja je obranjena pred Povjerenstvom, s unesenim korekcijama koje je Povjerenstvo zahtijevalo na obrani te da je ova tiskana verzija istovjetna elektroničkoj verziji predanoj u Knjižnici.

Mentor:

---

izv.prof.dr.sc. Sanela Škorić

Student:

---

Lea Malobabić

# ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU

## Sažetak

U posljednjih nekoliko desetljeća, žene su postale sve prisutnije na rukovodećim pozicijama u sportu. Iako se navedeno u kontekstu rodne ravnopravnosti u sportu smatra pozitivnim, žene se još uvijek suočavaju s mnogim izazovima i predrasudama koje otežavaju njihov napredak u sportskom svijetu, posebice u postizanju rukovodećih pozicija. Unatoč sve većem uključivanju žena u sportsko rukovodstvo i dalje ih je premalo na vodećim pozicijama, što ukazuje na nedostatak ravnopravnosti spolova u sportu. Uzimajući u obzir da su žene i dalje podzastupljene na rukovodećim pozicijama u sportu, važno je djelovati i razvijati politike koje će doprinijeti razvoju ravnopravnosti spolova u sportu te omogućiti ženama da postignu svoje potencijale u sportskom rukovodstvu. Da bi se riješio ovaj problem, potrebno je promijeniti percepciju o ulozi žena u sportu, poticati raznolikost na rukovodećim pozicijama te pružiti mentorstvo i podršku ženama u sportskom menadžmentu. Također je važno usvojiti politike koje osiguravaju jednake mogućnosti za sve spolove u sportu i priznati postignuća i doprinose žena u tom području. Njihova prisutnost na rukovodećim pozicijama donosi nove perspektive, ideje i inovacije te pridonosi raznolikosti u sportskoj industriji. Kako bi se osiguralo napredovanje u ovom području, ključno je nastaviti podržavati i priznavati postignuća žena u sportu, poticati razmjenu znanja i iskustava te stvarati okruženje u kojem se talent i stručnost cijene bez obzira na spol.

## Ključne riječi

rukovodstvo, žene, spolna ravnopravnost, sport, prepreke

## **WOMEN ON LEADING POSITIONS IN SPORT**

### **Abstract**

In the last few decades, women have become increasingly present in leadership positions in sports. While this progress towards gender equality in sports is considered positive, women still face numerous challenges and biases that hinder their advancement in the sports world, particularly in reaching top leadership positions. Despite the growing inclusion of women in sports leadership, there is still a lack of gender equality at the highest levels, highlighting the need for further action. Recognizing that women are still underrepresented in top leadership positions in sports, it is important to take act and develop policies that contribute to the advancement of gender equality in sports and enable women to fulfill their potential in sports leadership. To address this issue, it is necessary to change the perception of women's role in sports, promote diversity in leadership positions, and provide mentorship and support to women in sports management. It is also crucial to adopt policies that ensure equal opportunities for all genders in sports and recognize the achievements and contributions of women in the field.. Their presence at new perspectives, ideas, and innovations, contributing to diversity in the sports industry. To ensure progress in this area, it is essential to continue supporting and acknowledging women's achievements in sports, promote knowledge sharing and exchange of experiences, and create an environment where talent and expertise are valued regardless of gender.

### **Key words**

leadership, women, gender equality, sports, obstacles

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. MENADŽMENT U SPORTU .....	2
2. KARAKTERISTIKE MENADŽERA U SPORTU .....	5
2.1 SPECIFIČNOSTI MUŠKIH U ODNOSU NA ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU .....	6
3. BARIJERE VEĆOJ PRISUTNOSTI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU.....	9
4. ZASTUPLJENOST ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU .....	15
4.1. PRIMJERI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU U SVIJETU ..	18
4.2. PRIMJERI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU U HRVATSKOJ .....	20
5. PREDNOSTI UKLJUČIVANJA ŽENA NA RUKOVODEĆE POZICIJE U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA .....	22
6. ZAKLJUČAK .....	26
7. POPIS LITERATURE .....	28



# 1. UVOD

Sport je složena društvena djelatnost koja obuhvaća različita područja i aktivnosti, poput natjecateljskog sporta, sportske rekreacije, kineziterapije, sporta u školama, te sporta osoba s invaliditetom (Bartoluci i Škorić, 2009). Svakom organizacijom, pa tako i onima u području sporta, treba rukovoditi. Neovisno o kojoj razini menadžmenta (koje tijelo upravljanja) se radilo, žene ove funkcije obnašaju rjeđe u odnosu na muškarce, odnosno podzastupljene su kada su u pitanju rukovodeće pozicije u sportu, te „čine samo 25% svih zaposlenika u sportskom menadžmentu u Europi“ (UEFA, 2021).

Zapravo je moguće reći kako „upravo u sportskom menadžmentu dolazi do najvećeg jaza u rodnoj nejednakosti u odnosu na druge industrije“ (Hums i MacLean, 2018). Ovaj jaz u rodnoj jednakosti u sportskom menadžmentu postao je važna tema rasprave u znanstvenoj i sportskoj zajednici, s mnogim istraživanjima koja se bave ovim pitanjem i traže načine kako povećati zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u sportu. Sve ovo unatoč činjenici kako svjedočimo brojnim primjerima žena koje su uspješno preuzele rukovodeće pozicije u sportskom menadžmentu i postigle izvanredne rezultate. Tako je primjerice, Susanna Dinnage postala prva žena na čelu *Premier lige*, najpoznatijeg nogometnog natjecanja u Engleskoj (Bennett, 2018). Ovaj i mnogi drugi primjeri ukazuju na to da postoji značajan potencijal za žene da preuzmu vodeće uloge u sportskom menadžmentu.

U ovom diplomskom radu analizirat će se i definirati uloga i specifičnosti sportskog menadžmenta te odrediti kakva je zapravo pozicija i hijerarhija žena na rukovodećim pozicijama u svijetu modernog sporta obzirom na svakidašnje barijere i specifičnosti suvremenog društva. Kroz primjere uspješnih žena, rukovoditeljica u sportu, želimo istaknuti važnost i potrebu za većim brojem žena na rukovodećim pozicijama u sportu te potaknuti daljnju raspravu i djelovanje u smjeru rodne ravnopravnosti u sportu.

## 2. MENADŽMENT U SPORTU

Menadžment u sportu smatra se relativno „mladom“ znanstvenom disciplinom budući da su se prvi programi edukacije iz ovog područja počeli izvoditi 1960.-ih i 1970.-ih godina (Bartoluci i Omrčen, 2008). Iako je i prije ovog razdoblja moguće govoriti o menadžmentu u sportu, on se „nije sustavno tretirao niti teorijski niti u praksi“ (Bartoluci i Škorić, 2009, str. 71).

Sportski je menadžment moguće objasniti kao „proces organiziranja i upravljanja sportom ili sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje ograničenih resursa“ (Bartoluci, 2002). Prema riječima Vujovića i Cvijića (2014), ovo je složen proces upravljanja sportom kao industrijom, što podrazumijeva planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu raznih aktivnosti koje se odnose na sport. Na složenost ovog pojma i područja kojim se bavi ukazuju i Bartoluci i Škorić (2009, str. 75) navodeći kako se uloga menadžmenta u sportu ostvaruje na globalnoj i mikro razini, te obuhvaća kako upravljanje sportom u cjelini tako i pojedinim sportskim organizacijama.

Ovaj se proces uobičajeno izučava promatrajući funkcije menadžmenta u sportu. Iako se kao temeljne funkcije menadžmenta izučava njih četiri ili pet (Sikavica i suradnici, 2008), u sportu je zbog specifičnosti djelatnosti o kojoj se govori neke funkcije moguće raščlaniti i izdvojiti te Bartoluci i Škorić (2009) navode sedam funkcija menadžmenta u sportu po uzoru na tzv. inventivni menadžment (Srića, 1994), i to: organiziranje, odlučivanje, kontrola, komuniciranje, planiranje, inoviranje i motiviranje. Kako su organizacije „promišljeni sustavi koji postoje kako bi se ostvarila određena svrha“ (Old, 2010, str. 88), *organiziranje* bi podrazumijevalo „pripremiti zadatke, ljude i ostale resurse kako bi se obavio posao“ (Sikavica i suradnici, 2008, str. 21). *Planirati* znači postaviti ciljeve te definirati načine ostvarivanja tih ciljeva i uobičajeno je početak procesa menadžmenta (Lussier i Kimball, 2009, str. 11), dok će funkcija *kontrole* podrazumijevati provjeru ostvarivanja determiniranih ciljeva od strane kvalificiranih menadžera u organizaciji (Bartoluci i Škorić, 2009, str. 76), ali i provjeru drugih segmenata poslovanja od strane eksternih organa kontrole (primjerice revizije). *Odlučivanje* je u osnovi funkcija koja pripada vlasnicima (Bartoluci i Škorić, 2009), a koju oni prenose na kvalificirane menadžere. *Komunicirati* u osnovi znači prenositi informacije, a u poslovnom se smislu ona ostvaruje unutar i izvan organizacije (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). U procesu komunikacije unutar organizacije sudjeluju svi njezini članovi i obuhvaća vertikalnu (između podređenih i

nadređenih), horizontalnu (među kolegama i suradnicima na istoj organizacijskoj razini) i dijagonalnu (zaposlenici različitih organizacijskih razina i područja) (Sikavica i suradnici, 2008, str. 581). U komunikaciji izvan organizacije sudjeluju tek neki, a uobičajeno su to najčešće treneri i/ili sportaši sudjelovanjem na medijskim konferencijama prije ili nakon nekog natjecanja (Bojić-Ćaćić i Škorić, 2020). *Inovirati* bi značilo „mobilizirati resurse, znanja i vještine kako bi se implementirale nove ideje“ (Winand i suradnici, 2016, str. 289), naravno u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva. I u konačnici, ništa manje važno nije provoditi funkciju *motiviranja*, odnosno poticati zaposlenike na određeno ponašanje, a opet kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi (Shahzadi i suradnici, 2014) što je moguće koristeći brojne ekstrinzične (radni uvjeti, menadžeri, sigurnost posla, beneficije, politika organizacije) i intrinzične motivatore (izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, mogućnost razvoja, priznanje i napredovanje) (Herzberg u Sikavica i suradnici, 2008).

Ovdje je potrebno naglasiti kako kada govorimo o sportskim organizacijama primarno govorimo o sportskim klubovima, sportsko-rekreacijskim društvima ili pak sportskim savezima. Sve su ove organizacije u najvećoj mjeri tzv. neprofitne organizacije i to udruge građana, te je njihova organizacijska struktura u znatnoj mjeri unaprijed zadana i determinirana zakonima i/ili pravilnicima. Tako primjerice u Hrvatskoj, prema Zakonu o udrugama (NN 74/2014), udruge nužno kada su u pitanju tijela upravljanja moraju imati osobu ovlaštenu za zastupanje i skupštinu, a osim toga mogu osnivati i druga tijela upravljanja. To su najčešće različiti odbori poput nadzornog, izvršnog i sl. Ova su upravljačka tijela povezana s različitim razinama menadžmenta unutar organizacije. Tako menadžeri na najvišoj razini obnašaju ulogu izvršnih menadžera s najvišim ovlastima unutar organizacije te uključuju predsjednika ili direktora, glavnog izvršnog direktora, glavnog operativnog direktora i potpredsjednika. Menadžere srednje razine odlikuje raznolikost uloga u organizaciji. Njihovu ulogu karakterizira trostruki aspekt jer su podređeni višim menadžerima, surađuju s ravnopravnim kolegama i nadziru niže razine menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008). I u konačnici menadžeri na najnižoj razini provode planove menadžmenta u dijela, raspoređuju poslove i brinu da se isti izvrše (Sikavica i sur. 2008. str. 39).

Iako govorimo prije svega o neprofitnim organizacijama, primjena sportskog menadžmenta postaje sve složenija zbog izazova pred kojima se nalazi sport (European Commission, 2007, 2013). Ovo se prije svega tiče izazova vezanog uz nedostatak proračunskih sredstava te potrebe za povećanjem privatnih (Alfirević i suradnici, 2013, str. 74), te problema vezanih uz narušavanje integriteta sporta kroz namještanja utakmica, korupcije i kriminala (European Commission, 2013, str. 3). Financije i upravljanje financijama zaista predstavljaju jedan od važnih aspekata sportskog menadžmenta koje se razlikuje od tradicionalnog upravljanja i zahtijeva posebno poznavanje financijskog upravljanja u sportskoj industriji, što podrazumijeva razumijevanje specifičnosti poreznih zakona, te financijskih modela (Malachi, 2018).

Drugim riječima, kako se povećava opseg i složenost upravljačkih poslova (Alfirević i suradnici, 2013, str. 75) povećava se i potreba za uvođenjem profesionalnog menadžmenta u sportske organizacije. Neupitan je stoga značaj onih koji rukovode sportskim organizacijama (Škorić, 2018) i njihovih karakteristika, znanja i vještina, a to su menadžeri.

## 2. KARAKTERISTIKE MENADŽERA U SPORTU

Menadžeri u sportu su dakle osobe zadužene za ostvarivanje poslovnih i sportskih ciljeva u svojim organizacijama (Bartoluci i Škorić, 2009), a to čine provodeći čitav niz različitih aktivnosti koje je moguće promatrati kroz ranije navedene funkcije menadžmenta u sportu. Da bi mogli uspješno obavljati svoj posao, menadžeri u sportu moraju posjedovati čitav niz različitih znanja i vještina, ali i osobina. Potrebna znanja i vještine uobičajeno se grupiraju u tri skupine i to znanja i vještine ophođenja s drugima, te konceptualna i tehnička znanja i vještine (Katz, citirano u Koontz i Weihrich, 1998, str. 60). *Tehnička znanja i vještine* važne su za menadžerske pozicije koje zahtijevaju specifične računalne vještine, osnove računovodstva i slično. Ta znanja su usmjerena na operativni rad u procesima kako bi se obavljale tehničke aktivnosti unutar organizacije i variraju ovisno o specifičnostima svake organizacije (Gabrić, 2021). Tako bi primjerice u sportskim klubovima, tehnička znanja i vještine podrazumijevala poznavanje i kineziološke struke, te su najvažnija za menadžere prve razine, u ovom slučaju trenere, one koji direktno upravljaju procesom „proizvodnje“ tj. treninga. *Znanja i vještine ophođenja s drugima* izuzetno su važna za menadžere na svim hijerarhijskim razinama, a posebno trenerima. Menadžer mora imati dobre odnose s ostatkom tima, kao i sposobnost jasnog i učinkovitog prenošenja svojih ideja. Što je tim veći, to je veća potreba za ovim vještinama. To se očituje u sposobnosti menadžera da uspješno vodi pojedince ili grupu, potiče njihov razvoj, dodjeljuje im nove zadatke, pruža povratne informacije o njihovom učinku te stvara pozitivnu radnu atmosferu. *Konceptualne vještine* obuhvaćaju sposobnost razumijevanja i analize složenih situacija. Najvažnija su za menadžere na najvišim hijerarhijskim razinama jer su ove vještine usmjerene ka identificiranju ključnih faktora za rad jedne organizacije i razumijevanju njihovih međusobnih odnosa, što ovim menadžerima omogućuje donošenje ispravnih odluka (Buble, 2010).

Dakle, menadžeri u sportskoj industriji moraju imati različita znanja i vještine. Iako je teško, gotovo nemoguće, dati svojevrsan recept u pogledu toga kakvi bi točno uspješni menadžeri trebali biti, koje bi osobine nužno trebali posjedovati, uspješni sportski menadžeri ipak dijele neke zajedničke osobine.

Jedna važna osobina menadžera je sposobnost rješavanja problema. John Adair navodi kako je sposobnost rješavanja problema jedna je od najbitnijih kompetencija koju neki menadžer može imati (Adair, 1997).

Također, ključna osobina uspješnih menadžera je sposobnost donošenja odluka, odnosno sposobnost pravilnog odgađanja odluka kada je potrebno, tražeći dodatne informacije kako bi dobili cjelovitu sliku, te procjenjujući rizik i usklađujući ga s prilikama (Blenko i suradnici, 2010). Prema Bartoluci i Škorić (2009) najvažnije karakteristike uspješnog menadžera u sportu su snalažljivost, odlučnost i poslovnost (način ponašanja i posjedovanje potrebnih znanja i vještina za provođenje svih aktivnosti jednog menadžera).

I u konačnici ne možemo zanemariti sposobnost komunikacije. Naime, i „najспособniji menadžeri koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti neće biti uspješni ako ne znaju „raditi s ljudima“ (Sikavica i suradnici, 2008, str. 35), a sastavni dio rada s ljudima je sposobnost komunikacije.

Uzimajući u obzir navedene karakteristike, poželjne osobine menadžera uključuju sposobnost komunikacije, sposobnost motiviranja i inspiriranja zaposlenika, sposobnost prilagođavanja promjenama i preuzimanja rizika. Svi ovi aspekti su važni u sportskom menadžmentu, gdje se od menadžera očekuje da uspješno vode sportski tim ili organizaciju. Znatni su stoga zahtjevi koji se postavljaju pred menadžere u sportu u pogledu potrebnih znanja, vještina te kompetencija (Farner i Schüttoff, 2019; Petry i suradnici, 2006; Retar i suradnici, 2013; Škorić, 2008, 2009, 2018), bili oni muškarci ili žene. No, neće biti isto ukoliko se kao vođe ovih timova pojavljuju muškarci ili pak žene, o čemu će više riječi biti u sljedećem poglavlju.

## 2.1 SPECIFIČNOSTI MUŠKIH U ODNOSU NA ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU

Jedna od karakteristika muškog rukovođenja u sportu je naglasak na autoritetu i moći te muške lidere u sportu često karakterizira izražena autoritativna pozicija, što se manifestira kroz preuzimanje kontrole i donošenje ključnih odluka za tim ili organizaciju (Fink i suradnici, 2002).

Još jedna karakteristika muškog rukovođenja u sportu može biti naglasak na natjecanju. Muški lideri u sportu često imaju tendenciju naglašavati natjecateljski duh, zbog čega organizacije mogu biti više usredotočene na postizanje uspjeha i pobjeda, nego na izgradnju dugoročnih odnosa s igračima, navijačima i ostalim sudionicima (Chadwick i Arthur, 2007).

Muški lideri u sportu često se fokusiraju na postizanje konkretnih ciljeva, kao što su osvajanje naslova prvaka, poboljšanje statistika igrača ili povećanje prihoda organizacije (Majumdar i Mangan, 2004).

S druge pak strane, kada su u pitanju žene menadžeri i vođe, moguće je naglasiti neke specifičnosti ženskog rukovođenja:

1. Komunikacijske vještine: žene se smatraju boljima u razgovoru s drugima, slušanju i izražavanju vlastitih misli. Komunikacija, kritičko razmišljanje i sposobnost rješavanja problema su obično povezani s karakteristikama koje se često pripisuju ženskom stilu vođenja (Werthner i Trudel, 2006).

2. Emocionalna inteligencija: žene su često bolje u upravljanju emocijama i stvaranju pozitivne atmosfere u timu. Emocionalna inteligencija predstavlja ključni faktor u uspješnom vođenju u sportu, pri čemu žene često iskazuju veću empatiju i osjetljivost u međuljudskim odnosima (Chelladurai i Madella, 2006).

3. Suradnički pristup: žene su sklonije surađivati i dijeliti odgovornost s drugima te pokazuju sklonost korištenju suradničkog pristupa u vođenju, što podrazumijeva naglasak na postizanju grupnog uspjeha umjesto samo individualnog uspjeha (Sugden, 2011).

4. Inkluzivnost: žene su sklonije uključivati različite perspektive i ideje u donošenju odluka te često iskazuju veću sklonost stvaranju inkluzivnog okruženja u kojem se cijene različite perspektive i mišljenja (Bridgewater i Appelbaum, 2010).

5. Upornost: žene su često ustrajnije u postizanju ciljeva i suočavanju s preprekama te iskazuju visoku razinu upornosti i čvrstoće u procesu donošenja odluka te suočavanju s izazovima. (Chelladurai i Madella, 2006).

6. Inovativnost: žene su često kreativnije u rješavanju problema i pronalasku novih načina za postizanje ciljeva. (Werthner i Trudel, 2006).

Jedan od ključnih izazova s kojima se suočavaju žene u sportskom rukovodstvu je pronalazak ravnoteže između autoriteta i empatije. Prema Trudelu i Gilbertu (2006), žene koje su uspješne u sportskim rukovodstvu, moraju imati sposobnost donošenja čvrstih odluka, ali istovremeno

pokazivati empatiju i razumijevanje prema svim članovima. Ovaj pristup može pomoći u stvaranju učinkovitog i produktivnog timskog okruženja. Kako navode Eagly i Carli (2007. str 68), „žene su često povezane sa svojim tradicionalno pripisanim ženskim karakteristikama kao što su nježnost, suosjećajnost, skromnost, fleksibilnost i brižnost prema drugima“.

Osim toga, žene koje se bave sportskim rukovođenjem često se suočavaju s dodatnim izazovima kao što su različite predrasude i stereotipi koji negativno utječu na način na koji se one doživljavaju (Acosta i Carpenter, 2014). O ovim i drugim barijerama pred kojima se nalaze žene na menadžerskim pozicijama u sportu više u nastavku rada.



### 3. BARIJERE VEĆOJ PRISUTNOSTI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU

Jedna od glavnih barijera većoj prisutnosti žena na rukovodećim pozicijama u sportu je stereotip o ulozi žene u društvu (Acosta i Carpenter, 2014) koji je još uvijek široko rasprostranjen u društvu čime utječe i na procjenu ženske kompetencije u poslovnom svijetu (Eagly i Carli, 2007). U većini kultura, žene su tradicionalno preuzimale glavnu odgovornost za brigu o djeci i domaćinstvu, dok su muškarci bili odgovorni za materijalnu podršku obitelji. Prema Lipsitz-Bem (1993), ova podjela rada i rodna društvena stratifikacija rezultiraju nejednakim položajem žena i muškaraca u pogledu moći i ugleda u društvu. Tako su razlike između muškaraca i žena kulturno i socijalno različito promatrane, pri čemu žene često „izvuku deblji kraj“. Posljedice su značajne i obuhvaćaju sve razine društvenih odnosa i institucija od mikrosocijalnih do makrosocijalnih razina. Drugim riječima, rodna nejednakost, kao i izvedene društvene stratifikacije i diskriminacija, i dalje su univerzalni i globalni društveni fenomen. Rodne razlike i dalje čine ključne temelje društvenih nejednakosti, iako su one uglavnom utemeljene na biološkim razlikama. Međutim, te razlike nikada ne mogu opravdati društvenu hijerarhiju i stratifikaciju koje su karakterizirale ljudsko društvo tijekom stoljeća.

Prema istraživanju provedenom od strane Kellera (2007), postoji široko rasprostranjeno uvjerenje u društvu i poslovnim okruženjima da su žene nježnije, osjetljivije i manje kompetentne u odnosu na muškarce. Žene se povezuju sa slabijim fizičkim sposobnostima i emocionalnom nestabilnošću (Burton i Leberman, 2017), a kada preuzmu vodeće uloge doživljavaju se kao „ne ženstvene“ ili pak „agresivne“ (Acosta i Carpenter, 2014). Drugim riječima, često se smatra da su žene manje sposobne za rukovodeće pozicije samo zato što su žene. To može biti vrlo štetno za napredovanje žena u karijeri, čak i ako su one vrlo kompetentne.

Još jedna društvena barijera koju žene mogu susresti na putu ka rukovodećim pozicijama je rodna diskriminacija u zapošljavanju. Rodna diskriminacija se odnosi na nepravednu raspodjelu moći, resursa i privilegija, generalno u korist muške populacije, koja je ukorijenjena u sve aspekte društvenih mehanizama i institucija, te obuhvaća kućanstva, tržište rada, ekonomske političke sfere, pravo, religiju te se proteže kroz cijelu povijest do danas (Galić, 2011). Postoje

četiri ključna faktora u kojima se najizraženije očituje diskriminacija žena u radnom i zapošljavanju (Avelini-Holjevac i Prijić-Samaržija, 2009):

1. Razlika u plaći: žene u prosjeku zarađuju manje od muškaraca, a s istim stupnjem obrazovanja. Ova nejednakost u plaćama odražava se na financijsku sigurnost žena i stvara neravnotežu u društvu.
2. Zastupljenost u slabije plaćenim poslovima: žene su češće prisutne u poslovima s nižim plaćama i manjim povlasticama u usporedbi s muškarcima. Ovo se često pripisuje stereotipima i predrasudama koji ograničavaju izbor i napredovanje žena u određenim zanimanjima.
3. Nedostatak žena na višim i rukovodećim pozicijama: žene su znatno manje zastupljene na višim, rukovodećim i odgovornijim pozicijama unutar organizacija. Ograničeni pristup ovim pozicijama smanjuje njihov utjecaj i mogućnost donošenja odluka.
4. Sporo napredovanje u karijeri: žene s istim kvalifikacijama i relevantnim zaslugama često nailaze na sporiji i rjeđi napredak u karijeri u usporedbi s njihovim muškim kolegama. Prepreke u napredovanju mogu biti posljedica rodno uvjetovanih predrasuda, pristranosti pri donošenju odluka o napredovanju ili nedostatka mentorstva i podrške.

Nije znatno drugačija situacija niti u sportu i sportskim organizacijama. Prema Europskoj komisiji (2015) postoji šest ključnih tematskih područja povezanih sa rodnom ravnopravnošću u sportu, i to sudjelovanje žena u sportu, treniranje i suđenje, vođenje, društveni i gospodarski aspekti sporta, medijsko praćenje, te rodno uvjetovano nasilje. Sukladno tome predložen je niz preporuka koje bi promijenile trenutnu situaciju, a vezanih uz svako od navedenih područja (Europska komisija, 2015):

#### 1. Sudjelovanje žena u sportu:

- Izraditi akcijske planove o rodnoj ravnopravnosti u kojima će biti istaknute šire koristi sporta.
- Uspostaviti mehanizme kojima se sve djevojke i žene potiče na bavljenje sportom.
- Promicati ravnotežu između posla/učenja, obiteljskog života i sporta.
- Osigurati ravnopravan pristup resursima, uključujući prostore, opremu i odjeću.
- Pratiti i ocijeniti napredak prema rodnoj ravnopravnosti i prepreke na tom putu.

## 2. Treniranje i suđenje

- Podržati razvoj mogućnosti da žene iskoriste priliku da dođu na mjesta trenerica i sutkinja na svim razinama.
- Postaviti ciljeve o rodno ravnopravnom sudjelovanju u programima obuke za trenere i suce te razviti inicijative koje će ženama omogućiti stjecanje nacionalnog i međunarodnog iskustva.
- Razviti inicijative mentoriranja na svim razinama.
- Pokrenuti kampanje kako bi treniranje i suđenje ženama učinili atraktivnima te potaknuti njihovo preuzimanje tih pozicija.
- Koristiti se alatima i procesima za prikupljanje podataka te promicati razmjenu informacija.

## 3. Vođenje

- Obvezati se provoditi mjere kojima se osigurava rodna ravnopravnost u vođenju.
- Podizati svijest o važnosti raznolike rodne zastupljenosti u izvršnim odborima.
- Utvrditi kvotu od 50 % zastupljenosti žena u svim tijelima za donošenje odluka i odrediti ograničenja mandata.
- Uspostaviti programe za podizanje svijesti o predrasudama zbog kojih su žene rijetko na vodećim funkcijama.
- Suradivati sa skupinama specijaliziranim za ocjenjivanje i primjenjivanje politike o vođenju i rodne politike.

## 4. Društveni i gospodarski aspekti sporta

- Promicati jednake uvjete ugovora i osigurati primjenu zakona o radu.
- Osigurati jednake mogućnosti za sportašice i transparentne postupke zapošljavanja.
- Uspostaviti procese za smanjenje gospodarske nejednakosti, promicati društveni dijalog te pružati pravnu i administrativnu podršku.
- Javno širiti temu diskriminacije na radu u sportu i uspostaviti povezane sustave za praćenje.

## 5. Medijsko praćenje

- Poticati razvoj inicijativa za veću pokrivenost ženskog sporta i osigurati pošteno prikazivanje sportašica.
- Poticati medijske organizacije da zapošljavaju urednike zadužene za rodna pitanja.
- Podizati svijest sportskih novinara o pristranom izvještavanju o ženskom sportu.
- Koristiti se alatima za prikupljanje podataka i istraživanje te promicati razmjenu informacija.

## 6. Rodno uvjetovano nasilje:

- Provoditi programe edukacije i prevencije na svim razinama.
- Potaknuti sportske čelnike i organizacije da se obvežu da će dokinuti spolno uznemiravanje i nasilje.
- Prikupljati podatke kako bi mjerili razmjera problema i učinkovitost inicijativa o prevenciji.
- Uspostaviti mehanizme za prijavljivanje i imenovati službenike za zaštitu koji će rješavati pritužbe.
- Promicati razmjenu praksi radi sprječavanja nasilja u sportu i stvaranja partnerstava među sektorima.

No ipak, i dalje postoji preferencija mnogih poslodavaca za zapošljavanjem muškaraca na rukovodećim pozicijama, unatoč činjenici da su žene jednako kvalificirane i kompetentne (Bielby, 2000; Searlehwle i Šulović, 2014). Ovo znači da žene mogu biti diskriminirane u procesu zapošljavanja radi spola, a ne zato što su manje sposobne nego muškarci.

Osim toga, prema studiji objavljenoj u časopisu „Harvard Business Review“, i dalje postoji nedostatak fleksibilnosti u radnom vremenu koji predstavlja problem za mnoge žene u korporativnom svijetu, posebno za one koje imaju obitelji (Hewlett i Luce, 2006). To znači da se žene koje balansiraju između obiteljskih obaveza i karijere često suočavaju s izazovima i nedostatkom podrške i fleksibilnosti na radnom mjestu (Gerzemi i D'Antoni, 2013).

Osim društvenih, žene su suočene i sa brojnim psihološkim preprekama. Jedna od naglašenijih je nedostatak samopouzdanja koji može rezultirati izbjegavanjem prijavljivanja za posao, izbjegavanjem preuzimanja odgovornosti i suzdržavanjem od izražavanja vlastitog mišljenja, čime se ograničava njihov napredak (Kay i Shipman, 2014). Druga psihološka prepreka koju žene često doživljavaju na rukovodećim pozicijama je strah od neuspjeha. Strah od neuspjeha može biti intenzivniji kod žena zbog društvenih normi i očekivanja koja se povezuju sa ženskim spolom. Također strah od neuspjeha može imati negativan utjecaj na žene, potičući ih na povlačenje iz prilika koje bi ih mogle dovesti do uspjeha, te smanjujući njihovu sposobnost preuzimanja rizika i borbe za vlastite ideje (younnd i Triandis, 1998). Osim nedostatka samopouzdanja i straha od neuspjeha, jedna od češćih psiholoških barijera je i tzv. „impostorski sindrom“, ili sindrom varalice kojeg karakterizira osjećaj nepripadnosti i strah od otkrivanja kao prijevara, češći kod žena nego kod muškaraca. Osobe koje pate od impostorskog sindroma

često sumnjaju u vlastite sposobnosti i ne vjeruju da zaslužuju postignuti uspjeh, čime se može narušiti njihovo samopouzdanje i motivacija (Young, 2011).

Kao najčešće spominjane barijere žene navode (SUE, 2020):

- Nedostatak podrške od strane kolega i starijih članova organizacije priznanja te praksa zapošljavanja (48%);
- Mišljenje o ulozi žena i seksizam (25%);
- Nedostatak samopouzdanja (12%);
- Nedostatak resursa, vještina i poznanstava (15%).

Ukratko, percepcija sportskog vodstva za žene često je drugačija od percepcije za muškarce. U tom procesu oblikovanja percepcije sportskog vodstva, važno je istaknuti i značaj medija koji mogu imati i ključnu ulogu u tome kako se žene vide na ovim pozicijama. Mediji često preferiraju vodstvo koje je atraktivno za gledatelje i publiku, a to može uključivati i pažnju koju privlači sportski lider, a ne nužno njegove kvalitete vođenja tima. Uz to, mediji također mogu utjecati na stavove prema određenim liderima i njihovim odlukama, što može utjecati na njihovu sposobnost vođenja tima. Uloga medija u oblikovanju percepcije sportskog vodstva za žene još je složenija nego za muškarce, s obzirom na prethodno vladajući stereotip da su žene manje sposobne za vodeće pozicije u sportu. Tako se u medijima za žene na rukovodećim pozicijama češće koriste izrazi poput „emocionalna“ ili „osjetljiva“, te se daje veći naglasak na izgled i seksualnost žena u sportu što može stvoriti dojam da su žene manje sposobne za ovakve poslove (LaVoi i Dutova, 2012). Iako mediji često zanemaruju uspjehe žena u rukovođenju sportom, ukoliko uspiju privući pažnju medija mogu (ili bi trebale) tu izloženost iskoristiti kako bi unaprijedile svoj položaj i izgradile pozitivniju sliku o sebi (Knoppers i suradnici, 2021).

Dakle, prepreke poput predrasuda i stereotipa otežavaju napredak žena u sportskom vodstvu, međutim, prepoznavanje ovih prepreka može pomoći u stvaranju inkluzivnijeg okruženja u sportu i osigurati jednaku zastupljenost žena u sportskom vodstvu. U tom procesu poželjno je koristiti i medije koji imaju veliku ulogu u promicanju rodne ravnopravnosti u menadžmentu u sportu, prije svega povećanjem vidljivosti uspješnih žena (Cooky i suradnici, 2013).

No, osim medija, u ovom procesu značajnu ulogu imaju i krovne sportske organizacije na svim razinama (nacionalnim, regionalnim i u konačnici svjetskim) u pojedinim sportovima kao

svojevrnsni „uzori“ organizacijama (prije svega klubovima) koji se nalaze pod njihovom ingerencijom. Ne čudi stoga kako se upravo one često odabiru za različita istraživanja i kao nositelji različitih mjera i politika. U istraživanju provedenom u pet europskih zemalja analizirala se politika rodne ravnopravnosti u sportskim nacionalnim savezima (Esteban i suradnici, 2022). Upitnik je sadržavao pitanja o politikama rodne ravnopravnosti koje su usvojene u savezima, kao i konačno pitanje o utjecaju pandemije COVID-19 na rodnu diskriminaciju. Deskriptivna analiza podataka pokazala je povećanu svijest o pitanjima roda među direktorima nacionalnih sportskih saveza. Većina njih prepoznaje važnost politika rodne ravnopravnosti i potrebu za njihovom provedbom u svojim organizacijama, posebno u pogledu uključivanja žena u sportske odbore. Međutim, većina ih također smatra da žene direktorice i dalje imaju manji utjecaj od svojih muških kolega u svim sektorima upravljanja odborom, koji se i dalje percipiraju kao podijeljeni prema spolu.

## 4. ZASTUPLJENOST ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU

Povijest žena na rukovodećim pozicijama u sportu prilično je kratka i počinje tek u drugoj polovici 20. stoljeća. Prema Acosta i Carpenter (2014) zapravo je početak 20. stoljeća bio ključan za žene u sportu, jer su se pojavile prve ženske sportske organizacije i klupski timovi.

Unatoč brojnim izazovima i preprekama s kojima su se susretale na putu do rukovodećih pozicija u sportskom svijetu, te činjenicu kako su često bile zanemarivane u sportskim organizacijama tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, primjećuje se zamjetan pomak prema njihovoj većoj zastupljenosti u upravljačkim strukturama ovakvih organizacija. I, iako se situacija polako mijenja, zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u sportu još je uvijek relativno niska i znatno ovisi o kojem se sportu radi.

Primjerice, nogomet se često kritizira zbog nedostatka rodne ravnopravnosti i nedovoljne inkluzivnosti kada je riječ o ženama u upravnim pozicijama, što ga, slično kao boks, čini jednim od najseksističnijih i najmanje inkluzivnih sportova (LaVoi, 2016). Slični problemi postoje i u košarci, gdje su prema Leberman i O'Mara (2013), sveučilišta i profesionalne sportske lige i dalje pretežno vođene muškim rukovodstvom, dok se žene suočavaju s izazovima u napredovanju na rukovodećim pozicijama. Iako su žene uspješne na terenu, njihova prisutnost na rukovodećim pozicijama u tenisu je i dalje vrlo niska. Među četiri *Grand Slam* turnira, samo jedan (US Open) ima ženu na poziciji direktora turnira (Carmichael Aitchison, 2013). Tek 12% nacionalnih gimnastičkih saveza ima žene na rukovodećim pozicijama (FIG, 2020), a najviše, 30% nacionalnih atletskih saveza ima žene na rukovodećim pozicijama (IAAF, 2020). Ni odbojka ne zaostaje znatno za atletikom te 25% nacionalnih odbojkaških saveza ima žene na rukovodećim pozicijama (FIVB, 2020). Ipak, prema Doherty (2018), iako žene u odbojci igraju značajnu ulogu na terenu, njihova zastupljenost u rukovodećim pozicijama i dalje se može smatrati nedovoljnom.

Kada je u pitanju Hrvatska, istraživanje iz 2008. godine je pokazalo da je „zastupljenost žena na rukovodećim mjestima predsjednika, dopredsjednika, glavnog tajnika, pomoćnika glavnog tajnika, izvršnog i športskog te direktora multišportskih aktivnosti sa 0 % u 1998. godini narasla na 33 % žena na rukovodećim pozicijama u 2007. godini.“ (Borko, 2008, str. 27) Ipak, situacija

je bila nešto „blaža“ kada je u pitanju Hrvatski olimpijski odbor (HOO), kao krovno sportsko tijelo u Hrvatskoj (Slika 1.). Žene su 1998. godine bile najmanje zastupljene u radu skupštine HOO-a sa 2,4 % što je u 2007. godini poraslo na 7 %, dok je njihov udio u radu nekih drugih tijela upravljanja bio nešto veći. Tako je u radu različitih komisija i Vijeća HOO-a sudjelovalo njih 13 odnosno 22 %, što se u 2007. godini povećalo na 21 i iznosilo 29 %.

Ukupno gledajući, udio žena koje su uključene u rad HOO-a kroz upravljačke pozicije u promatranom se razdoblju povećao za 5,2 % (sa 9,8 % u 1998. na 15 % u 2007. godini). Iako navedeno „još uvijek nije na razini ciljane zastupljenosti, ali pokazuje pozitivan trend rasta.“ (Borko, 2008, str. 27)

Dužnost / Tijela HOO-a	1998			2007		
	Žene	Muškarci	% Žene	Žene	Muškarci	% Žene
PREDSJEDNIK	–	1	–	–	1	–
DOPREDSJEDNIK	–	2	–	–	–	–
GLAVNI TAJNIK	–	1	–	–	1	–
POMOĆNIK GLAVNOG TAJNIKA	–	–	–	2	4	33%
IZVRŠNI DIREKTOR	–	1	–	–	–	–
DIREKTOR MULTIŠPORT-SKIH AKTIVNOSTI	–	1	–	–	–	–
ŠPORTSKI DIREKTOR	–	1	–	–	–	–
POČASNI ČLANOVI HOO-a	–	2	–	–	–	–
SKUPŠTINA	2	82	2.4%	7	97	7%
VIJEĆE HOO-a	2	9	18.50%	3	14	18%
KOMISIJE I VIJEĆA HOO-a	13	45	22%	21	51	29%
ODBORI HOO-a				15	113	12%
SAVJET ZA ŠPORT DJECE I MLADEŽI	–	10	–	–	–	–
HRVATSKA OLIMPIJSKA AKADEMIJA	–	2	–	–	–	–
UKUPNO	17	157	9.8%	48	281	15%

Slika 1. Zastupljenost žena u HOO-u u 1998. i 2007. godini. [Ravnopravnost spolova u sportu - dokumenti • Hrvatski olimpijski odbor \(hoo.hr\)](#)

Naglasimo ovdje kako je 2023. godine održana sjednica HOO na kojoj je uvedena odredba o 40 % kvoti za podzastupljeni spol u najvišim tijelima krovne organizacije HOO.

Iako je Hrvatski olimpijski odbor (HOO) već postigao određeni napredak ranije, sada su se donijele statutarne promjene koje su bile nužne. Od četiri mjesta dopredsjednika, tri su dodijeljena ženama: Blanki Vlašić, Sandi Čorak i Morani Paliković Gruden. Unatoč tome, broj



žena u Skupštini i Vijeću HOO-a ukazuje na potrebu za ovim promjenama. Trenutno, Skupština ima 126 članova, od kojih je samo 17 žena, što čini otprilike 13 %. U Vijeću HOO-a, od ukupno 20 članova, samo 6 su žene. Važno je napomenuti da od 4 potpredsjednika HOO-a, 3 su žene, čineći tako većinu žena u Vijeću (Dujmović, 2023).

Spustimo li se na razinu nacionalnih sportskih saveza situacija se mijenja (Tablica 1.). U 1998. godini, analizirajući 39 nacionalnih sportskih saveza, zapaženo je da su žene bile najmanje zastupljene u nacionalnim sportskim ekipama na pozicijama glavnih trenera (10,1 %), izbornika (12,7 %), fizioterapeuta (17 %) i psihologa (22 %). Slijedili su treneri s 24,7 %, liječnici s 26,4 % i međunarodni suci s 28,1 %. Žene su najviše bile zastupljene na administrativnim i pomoćnim poslovima, dok je u 2007. godini, analizirajući 19 nacionalnih sportskih saveza, primijećeno da je najmanja zastupljenost žena bila među liječnicima (17,30 %), međunarodnim sucima (21 %) i fizioterapeutima (17,30 %). Međutim, zabilježen je porast zastupljenosti žena na pozicijama izbornika (27,41 %), glavnih trenera (28,72 %) i trenera (52,09 %) u usporedbi s podacima iz 1998. godine. Također je opća zastupljenost žena porasla na 47,82 %. Može se zaključiti da je ukupna zastupljenost žena u nacionalnim sportskim ekipama porasla s 24 % u 1998. godini na 31 % u 2007. godini, što predstavlja povećanje od 7 %. To je najveće povećanje u svim dosad promatranim segmentima zastupljenosti žena u hrvatskom sportu, čak iznad ciljane zastupljenosti od 20 %. Posebno važan podatak je da je zastupljenost žena premašila 20 % na najvišim upravljačkim i stručnim pozicijama, kao što su izbornici, glavni treneri i treneri.

Tablica 1. Zastupljenost žena u nacionalnim sportskim ekipama 1998. i 2007. godine

1998. godina				
	ŽENE	MUŠKARCI	UKUPNO	% ŽENE
IZBORNIK	16	110	126	12.7
GLAVNI TRENER	12	107	119	10.1
TRENER	38	116	154	24.7
MEĐUNARODNI SUCI	132	338	470	28.1
LIJEČNIK	24	67	91	26.4
FIZIOTERAPEUT	9	44	53	17
PSIHOLOG	3	11	14	22
OSTALI	25	32	57	44
UKUPNO	259	825	1084	24
2007. godina				
	ŽENE	MUŠKARCI	UKUPNO	% ŽENE
IZBORNIK	17	45	62	27.41
GLAVNI TRENER	27	67	94	28.72
TRENER	87	80	167	52.09
MEĐUNARODNI SUCI	45	165	210	21
LIJEČNIK	9	43	52	17.43

<b>FIZIOTERAPEUT</b>	6	21	27	22.22
<b>PSIHOLOG</b>	2	4	6	33
<b>OSTALI</b>	22	24	46	47.82
<b>UKUPNO</b>	215	468	683	31

Legenda: HOO (2007), [Ravnopravnost spolova u sportu - dokumenti • Hrvatski olimpijski odbor \(hoo.hr\)](#)

Kao zaključak takvog istraživanja, možemo reći da je pokazalo kako su

„žene u hrvatskom športu u najvišim športskim strukturama zastupljene na upravljačkim pozicijama u rasponu od 10,38% u županijskim športskim zajednicama, 11,36% u nacionalnim športskim savezima do najviše 15% u Hrvatskom olimpijskom odboru. U nacionalnim športskim savezima zabilježeno je povećanje od svega 2,7% od 1998. do 2007. godine te povećanje od 5,2% u Hrvatskom olimpijskom odboru u istom razdoblju. Povećanje zastupljenosti je vrlo malo i još uvijek daleko od preporučene ciljane vrijednosti od 20% zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama u športu. Nešto je bolja situacija na upravljačkim i stručnim pozicijama u nacionalnim športskim ekipama gdje je zastupljenost sa 24% u 1998. godini porasla za 7% na 31%, iako uglavnom na račun pomoćnih i manje stručnih poslova u športu (47,82%), značajno je da je zastupljenost veća od 20% i na najvišim upravljačkim i stručnim pozicijama, izbornika, glavnih trenera i trenera, no pretežito u mlađim dobnim kategorijama i u ženskim ekipama.“ (Borko, 2008, str. 36).

#### 4.1. PRIMJERI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU U SVIJETU

Iako su bile manje zastupljene na ovim pozicijama u prošlosti, mnoge žene su se uspješno izborile za svoje mjesto u sportskoj hijerarhiji te su postigle značajne uspjehe u svojim ulogama. U nastavku će biti navedeni primjeri uspješnih žena na rukovodećim pozicijama u sportu, kako u Hrvatskoj tako i diljem svijeta, koji su pokazali da žene imaju potencijal za odlične rezultate u sportskom menadžmentu.

Nicole Lynn je postala prva Afroamerikanka koja je otvorila svoju agenciju za sportsko zastupanje. Prema izvještaju časopisa *Forbes* (Shen, 2021) ona zastupa nekoliko vrhunskih nogometaša i košarkaša, a njezina tvrtka prepoznata je kao jedna od najuspješnijih u industriji. Prema izvještaju *Forbesa*, Lynn je izjavila kako je postala sportska agentica kako bih imala priliku mijenjati igru, izjednačavati polja igre i mijenjati stereotipe o onome što je moguće za žene i loše ljude u industriji sporta.

Micky Lawler, postala je predsjednica WTA organizacije, vodeće profesionalne teniske organizacije za žene u svijetu. Prema izvještaju *The New York Timesa* (Clarey, 2020), ona je preuzela dužnost u vrijeme kada su žene tražile jednake uvjete kao i muškarci u profesionalnom tenisu. Prema izjavi koju je dala za *The New York Times*, Lawler je rekla kako je uvjeren da tenis ima moć mijenjati svijet i zalagala se za jednakost, uključivost i raznolikost u našem sportu.

Cathy Engelbert je postala prva povjerenica WNBA lige, profesionalne košarkaške lige za žene u SAD-u. Prema izvještaju časopisa *Sports Business Journal* (Smith, 2019) ona je ušla u ovu ulogu nakon što je imala uspješnu karijeru u tvrtki Deloitte, gdje je bila prva žena na čelu te tvrtke. Prema izjavi koju je dala za *Sports Business Journal*, Engelbert je rekla da vjeruje u ligu i u ovaj sport te kako je predana radu na poboljšanju života žena kroz sport.

Susie Wolff je postala jedna od najuspješnijih žena u automobilizmu kada je postala menadžerica Formule E, utrka električnih automobila. Prema izvještaju časopisa *Forbes* (Kageyama, 2019), ona je bila ključna u vođenju tima kroz nekoliko sezona Formule E. Prema izjavi koju je dala za *Forbes*, Wolff izjavila je kako su žene u sportu su sve prisutnije i nada se da će moći biti inspiracija za druge djevojke koje se žele baviti ovim sportom.

Fatma Samoura, glavna je tajnica Međunarodne nogometne federacije (FIFA) od 2016. godine. Prema istraživanju Ujvari i suradnici (2020), Samoura je donijela značajne promjene u radu FIFA-e te je doprinijela povećanju transparentnosti i odgovornosti u organizaciji.

## 4.2. PRIMJERI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U SPORTU U HRVATSKOJ

Ni Hrvatska ne zaostaje kada je u pitanju značaj i doprinos pojedinih žena u hrvatskom sportu, te u nastavku navodimo neke od njih zajedno sa njihovim doprinosom.

Snježana Pejčić, tajnica Hrvatskog streljačkog saveza od 2018. godine, prema Tomašković i suradnici (2020) uspješno je modernizirala streljaštvo u Hrvatskoj, te doprinijela jačanju hrvatskih streljačkih klubova. Sportašica koja je osvojila prvu olimpijsku medalju za Hrvatsku u ženskoj pojedinačnoj konkurenciji, osvojivši broncu u streljaštvu na Olimpijskim igrama u Pekingu 2008. godine, donijela je odluku o završetku sportske karijere. Njezin angažman i iznimna sportska karijera kroz koju se upoznala sa problemima sportaša i izazovima s kojima se sportaši suočavaju nakon završetka sportske karijere, čine ju idealnom voditeljicom *Karijernog centra za sportaše*, što je i postala 2022. godine pod okriljem HOO (Hina, 2022).

Sanda Čorak, osim što je potpredsjednica HOO od 2016. godine (HOO, 2018), dobitnica je prestižne nagrade „Olimpijske lovorike“ Europskih olimpijskih odbora (Hina, 2021), te je i predsjednica Hrvatskog judo saveza. Svojim je radom u judu „pomogla u stvaranju i pokretanju projekta Judo u školama kako bi se više djece u osnovnim školama uključilo u redovite judo treninge i postalo samopouzdanije kao osobe i naučilo socijalne vještine kroz organizaciju velikih natjecanja u Republici Hrvatskoj“ (Hina, 2015).

Ana Sršen, bivša hrvatska plivačica i paraolimpijka, osnivačica je i predsjednica plivačkog kluba Natator. Za sebe je izjavila kako je „sport bio katalizator koji je promijenio život djevojčice s invaliditetom koja se nosila s puno pitanja na koja nije imala odgovor i pretvorilo u ženu s invaliditetom koja ima samopouzdanje, doživljava vrijednosti u vlastitim očima i u očima drugih. To me motiviralo da osnujem plivački klub kako bi on bio katalizator promjene u životu tisuće djece s poteškoćama.“ (Plješa, 2021).

Danira Bilić, jedna je od najuspješnijih hrvatskih košarkašica. Nakon završetka igračke karijere 1997. godine, izvršavala je funkcije sportske direktorice ženskog KK „Croatia“, voditeljice odbora za promicanje Olimpizma u HOO, zastupnice u Hrvatskom saboru i Gradskoj skupštini Grada Zagreba, voditeljice marketinškog odjela za sportski časopis „Kondicijski trening“ te

marketinga za različite međunarodne skupove udruge kondicijskih trenera (DSVR, 2023). Također je članica stručne komisije Hrvatskog košarkaškog saveza, ali i predsjednica Nacionalnog vijeća za sport (HINA, 2023).

Blanka Vlašić, proslavljena hrvatska atletičarka, dopredsjednica HOO-a te članica komisije sportaša Europskih olimpijskih odbora (EOO), koja je sama takav iskorak ocijenila kao veliki napredak za hrvatski ženski sport i ravnopravnost spolova u sportu (Hina, 2021).

Klaudija Bubalo, direktorica rukometnog kluba Lokomotiva, predsjednica Društva sportaša veterana i rekreativaca (DSVR, 2023a), članica Upravnog odbora Sportskog saveza Grada Zagreba. Jedna je od rijetkih sportašica koja javno iskazuje svoje mišljenje (Žene i mediji, 2022) kako se u suštini ne slaže s mitovima o zadanim kvotama već podržava stajalište da kvote ne bi trebale biti umjetno nametnute kako bi se povećala zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama u sportu nego bi ljudi, bez obzira na spol, trebali biti odabrani na temelju svojih kvalifikacija, sposobnosti, volje i vizije. Smatra kako bi svi trebali imati jednake prilike za napredovanje i dostizanje upravljačkih funkcija te kako bi trebalo osigurati da se odabir za upravljačke pozicije u sportu temelji na meritokraciji i jednakim prilikama za sve, odnosno da se muškarcima i ženama treba pružiti jednaka prilika da pokažu svoj potencijal i da budu vrednovani na temelju svojih postignuća i kvalifikacija.

## **5. PREDNOSTI UKLJUČIVANJA ŽENA NA RUKOVODEĆE POZICIJE U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA**

Upravljanje sportskim organizacijama predstavlja izazov koji zahtijeva veliku posvećenost i stručnost, ali i osviještenost o važnosti rodne ravnopravnosti u donošenju odluka. U tom smislu, prisutnost žena na rukovodećim pozicijama može imati pozitivan utjecaj na upravljanje sportskim organizacijama i sportskim organizacijama donijeti brojne prednosti.

Organizacije koje uključuju više žena na rukovodećim pozicijama, ne samo da imaju veću vjerojatnost za uspješno provođenje politika rodne ravnopravnosti, već i da ostvaruju bolje financijske rezultate kao i one većom raznolikošću na upravljačkim pozicijama. Preciznije, istraživanje je pokazalo da svako povećanje udjela žena na upravljačkim pozicijama za 10 % dovodi do povećanja EBITA (zarade prije kamata, poreza i amortizacije) za 3,5 % (Campa i Santamaria-Aguda, 2018).

Studije također ukazuju na to da žene posjeduju specifične karakteristike u rukovođenju, koje mogu biti ključne za uspjeh organizacija. Prema autorici Sheryl Sandberg (2013), žene su često usredotočenije na timski rad i sklonije slušanju mišljenja drugih, što može dovesti do boljih odluka i uspješnijeg rješavanja problema. Također, žene imaju veću emocionalnu inteligenciju i sposobnost empatije, što može biti ključno u rukovođenju i motiviranju zaposlenika (Goleman, 1995), te pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okruženja koje potiče različitost i otvorenost prema inovacijama.

Žene mogu donijeti drugačiju perspektivu u donošenju odluka, pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okruženja te potaknuti inovativnost i društvenu odgovornost. Stoga je važno raditi na uklanjanju prepreka koje sprječavaju žene da se uključe na rukovodeće pozicije i promicati ideju o rodnoj ravnopravnosti u sportskom menadžmentu.

U tom su se smislu započeli i određeni projekti. Jedan od poznatijih je prijedlog plana, odnosno dokument za rodnu ravnopravnost u sportu. Ovaj su projekt prije početka Olimpijskih igara u Londonu, inicirale podpredsjednica Europske komisije, kao i Europska povjerenica za sport u koji su uključene brojne olimpijske i paraolimpijske sportske organizacije (HOO, 2018). Europska povjerenica za sport okupila je stručnjake da sastave plan promicanja rodne ravnopravnosti u sportu te pozvala zemlje članice Europske unije da sudjeluju u ostvarivanju

takvog projekta, čiji je cilj bio, kroz određene akcije i smjernice, u razdoblju od 2014. do 2020. godine, podići svijest o rodnoj ravnopravnosti u sportu te ju isto tako i ostvariti (HOO, 2018). Na temelju provedenih dogovora, prijedlog strateških akcija o pitanju rodne ravnopravnosti u tijelima odlučivanja u svim nacionalnim, europskim i međunarodnim vladajućim sportskim tijelima je kako slijedi (HOO, 2018):

1. Razvoj i provedba transparentnih i jasnih postupaka koji se brinu o rodu kada je u pitanju identifikacija kandidata za posao, izborni postupci i strategija ljudskih resursa.
2. Razvoj programa podizanja svijesti i potpore za projekte razvoja i održavanja obrazovnih i trenažnih programa i sustava mentorstva za buduće rukovoditeljice, kako u formalnom tako i u neformalnim oblicima obrazovanja.
3. Izrada obrazovnih materijala za sve donositelje odluka u sportu.
4. Lakše kombiniranje obiteljskih odgovornosti i obveza za sve one na položajima u sportu na kojima se odlučuje.

Osim toga sva nacionalna, europska i međunarodna sportska vladajuća tijela trebaju:

5. Razviti planove zapošljavanja koji uzimaju u obzir pokazatelje kvalitete roda, uključujući kriterije raznolikosti i jednakosti u zapošljavanju, kontinuiranom obrazovanju i obuci.
6. Uspostaviti registre žena u profesionalnoj upravi u sportu na lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim razinama.
7. Zaposliti žene sa sportskim upravljačkim kvalifikacijama koje su dobile formalnim, ali i priznatim neformalnim iskustvima u obrazovanju i dobrovoljnim funkcijama i ulogama.
8. Javno oglašavati sve profesionalne upravljačke poslove u sportu.

Upravni odbori i uprava nacionalnih i međunarodnih sportskih vladajućih tijela trebaju:

9. Razvijati i održati strategiju rodne ravnopravnosti uključujući specifične akcije (gdje je potrebno) i osigurati da se rodna ravnopravnost usmjerava u opće strategije i akcije, te planove redovito pratiti.

10. Unaprijediti i sudjelovati u obuci podizanja rodne svijesti i predanosti rodno osviještenoj politici za članove odbora i osoblja na vodećim položajima.

No, navedeno ne vrijedi isključivo za krovne sportske organizacije. Iste bi se akcije trebale primjenjivati i u ostalim sportskim organizacijama, klubovima prije svega, a kako bi se prevladale prepreke i osiguralo da žene dobiju priliku da ostvare svoj puni potencijal. Ovakve smjernice imaju za cilj pružiti praktične i korisne savjete za podršku ženama u različitim sportskim organizacijama. One se temelje na istraživanjima, iskustvima uspješnih žena na rukovodećim pozicijama te stručnom znanju u području rukovođenja i rodne ravnopravnosti. Njihova primjena može dovesti do jačanja organizacijske kulture, povećanja učinkovitosti timova i ostvarivanja dugoročnog uspjeha organizacija. Preporuke o kojima treba voditi računa moguće je sumirati na slijedeći način:

1. *Promicanje aktivnog sudjelovanja žena u sportu*

Potrebno je osnažiti žene kroz aktivno sudjelovanje u sportu kako bi se povećao njihov udio na rukovodećim pozicijama. Sudjelovanje u sportu može imati pozitivan utjecaj na izgradnju samopouzdanja, povećanje samopoštovanja i osnaživanje žena (Evans i Pfister, 2021). Stoga je važno promicati aktivno sudjelovanje žena u sportskim aktivnostima kako bi se stvorili kvalitetni uvjeti za razvoj njihovih sposobnosti.

2. *Osnaživanje žena putem obrazovanja i treninga*

Potrebno je pružiti ženama pristup obrazovanju i treningu kako bi stekle potrebna znanja i vještine za rukovođenje u sportskom sektoru. Razvoj obrazovnih programa i treninga koji podržavaju žene u sportu i upravljanju sportskim organizacijama može doprinijeti povećanju broja žena na rukovodećim pozicijama (Park i Vertinsky, 2013). Ovakvi programi mogu osnažiti žene i pripremiti ih za preuzimanje rukovodećih pozicija.

3. *Poticanje žena na preuzimanje uloge lidera*

Važno je poticati žene na preuzimanje uloge lidera kako bi se osigurala njihova zastupljenost na rukovodećim pozicijama. Neophodno je uspostaviti kulturu jednakosti spolova u sportu, koja će poticati žene da preuzmu rukovodeću ulogu i u kojoj će se njihovi uspjesi vrednovati i poštovati (Park i Vertinsky, 2013). Ovakve kulture mogu biti poticajne za žene i osnažiti ih u rukovođenju u sportskom sektoru.



#### 4. *Stvaranje politika koje promiču rodnu ravnopravnost*

Kreiranje politika koje promiču rodnu ravnopravnost u sportu može biti ključno za povećanje udjela žena na rukovodećim pozicijama. Važno je implementirati politike koje podržavaju rodnu ravnopravnost u sportu kako bi se stvorili uvjeti u kojima će se žene osnaživati i poticati na preuzimanje rukovodećih pozicija (Evans i Pfister, 2021). Ovakve politike mogu stvoriti klimu rodne ravnopravnosti koja će poticati žene na rukovođenje u sportskom sektoru.

Percepcija muškaraca i žena, kao i pripadajući pojmovi muškosti i ženskosti, proizlaze iz složenog skupa kulturnih obrazaca te političkim i socijalnim čimbenicima, te je stoga ključno razvijati društvenu svijest o važnosti jednakih mogućnosti, pristupu resursima i mijenjati zastarjele patrijarhalne stereotipe u sportu i društvu (Bartoluci i Baršić, 2020). Cilj je stvoriti jednakopravno okruženje koje omogućuje svim osobama, neovisno o spolu, da ostvare svoj puni potencijal u sportu i društvu.

## 6. ZAKLJUČAK

U zaključku ovog diplomskog rada možemo istaknuti da, iako su žene prisutne u sportu i postižu izvanredne rezultate kao sportašice, njihov je broj na rukovodećim pozicijama u sportu još uvijek vrlo nizak. Uzroci ovog fenomena su različiti i uključuju rodne stereotipe, diskriminaciju i nedostatak podrške za žene koje se žele baviti sportskim menadžmentom.

Kako bi se ovaj problem riješio, potrebno je raditi na mijenjanju percepcije o ulozi žena u sportu, poticanju raznolikosti na rukovodećim pozicijama te pružanju mentorstva i podrške za žene koje se bave sportskim menadžmentom. Također je važno da se usvoje politike koje će osigurati jednake mogućnosti za sve spolove u sportu te da se priznaju postignuća i doprinosi žena u sportu.

No, možda prije svega, važno je podizati svijest o ovom problemu i istaknuti važnost ravnopravnosti spolova u sportu. To se može učiniti kroz različite oblike komunikacije, kao što su konferencije, seminari, publikacije, medijske kampanje i društveni mediji. Važno je da se informacije o ovom problemu prošire među svim sudionicima u sportskoj industriji, uključujući igrače, trenere, menadžere, sportske novinare i navijače.

Kako bi se stvorilo više mogućnosti za žene u sportskom menadžmentu, važno je pružiti im podršku i mentorstvo tijekom njihove karijere. To može uključivati pružanje mogućnosti za dodatne edukacije o poslovanju, priliku za praktično iskustvo i povezivanje sa stručnjacima u industriji. Također, važno je osigurati da žene imaju jednake plaće i uvjete rada kao muškarci na rukovodećim pozicijama u sportu.

Osim toga, važno je razumjeti da prisutnost žena na rukovodećim pozicijama u sportu neće samo stvoriti više raznolikosti u sportskim organizacijama, već će također omogućiti stvaranje boljih sportskih strategija, inovacija i odluka koje će pomoći sportskim timovima da postanu uspješniji.

Također, bitno je istaknuti da postoji sve veća podrška za povećanje prisutnosti žena na rukovodećim pozicijama u sportu od strane vodećih sportskih organizacija i zajednica. Mnogi sportovi, poput nogometa, tenisa i košarke, uveli su inicijative i programe za poticanje

ravnopravnosti spolova u sportu. Stoga je važno da se ove inicijative i programi nastave prošire kako bi se ženama osigurale jednake prilike u sportu.

U konačnici, žene na rukovodećim pozicijama u sportu igraju ključnu ulogu u stvaranju boljeg i pravednijeg sportskog svijeta za sve. Potrebno je nastaviti raditi na stvaranju boljih mogućnosti za žene u sportu kako bi se osiguralo da imaju priliku pokazati svoje vještine i talente i doprinijeti razvoju sportske kulture.

Važno je imati na umu da će promjena u sportu biti postepena i dugotrajna. Potrebno je strpljenje i kontinuirani rad kako bi se postigli ciljevi ravnopravnosti spolova u sportu, ali zajedničkim naporima i promjenom kulture, možemo stvoriti bolji i pravedniji sportski svijet za sve bez obzira na spol i rod.

## 7. POPIS LITERATURE

- Acosta, R. V. i Carpenter, L. J. (2014). *Women in sport: Historical perspectives. Biomechanics in Sport: Performance Enhancement and Injury Prevention*, John Wiley i Sons.
- Adair, J. (1997). *Rješavanje problema i donošenje odluka*. Mate. Zagreb.
- Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z. i Matković, J. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
- Avelini-Holjevac, I. i Prijić-Samaržija, S. (2009). Žene u znanosti: stakleni strop. *Društvena istraživanja*, 18(6), str. 1049–1073.
- Bartoluci, M. (2002). Introduction to the management of sport and tourism. U D. Milanović i F. Prot (ur.), *Proceedings Book of the 3rd International Scientific Conference "Kinesiology – New Perspectives"*, Opatija, September 25-29, 2002 (str. 813-819). Zagreb: Faculty of Kinesiology.
- Bartoluci, S. i Baršić, M. (2020). "Još si i lijepa i igraš nogomet": rodna (ne)ravnopravnost i nogomet/futsal. *Studia Ethnologica Croatica*, 32(1), 097–126. <https://doi.org/10.17234/SEC.32.8>
- Bartoluci, M. i Omrčen, D. (2008). Education of sport management experts. U D. Milanović i F. Prot (ur.), *Proceedings Book of the 5th International Scientific Conference "Kinesiology Research Trends and Applications"*, Zagreb, September 10-14, 2008 (str. 330-333). Zagreb: Faculty of Kinesiology.
- Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu i Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009a). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. U B. Neljak (ur.), *Zbornik radova 18. ljetne škole kineziologa Republike Hrvatske, Poreč, 23. do 27. lipnja 2009.*, „Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekreacije i kineziterapije“ (str. 358-363). Zagreb: Hrvatski kineziološki savez.
- Bennett, R. E. (2018). Educational Assessment: What to Watch in a Rapidly Changing World. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 37(4), 7–15. <https://doi.org/10.1111/emip.12231>
- Blenko, M. W., Mankins, M. C. i Rogers, P. (2010). *Decide and Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Boston: Harvard Business Press.

- Bielby, W. (2000). Minimizing Workplace Gender and Racial Bias. *Contemporary Sociology- a Journal of Reviews*, 29(1). str. 120-129. doi: 10.2307/2654937.
- Bojić-Ćaćić, L. i Škorić, S. (2020). Komunikacijske vještine trenera. U L. Bojić-Ćaćić, *Rukomet u 21. stoljeću: Suvremeni pristup treniranju rukometa* (str. 154-165). Zagreb: Hrvatska olimpijska akademija
- Borko, G. (2008). Zastupljenost žena na Upravljačkim i stručnim pozicijama u hrvatskim sportskim organizacija. *Međunarodni seminar sportašica: od rezultata do karijere u športu* (str. 5-87). Zagreb: Hrvatski olimpijski odbor.
- Bridgewater, S. i Appelbaum, S. H. (2010). Women and leadership in North American sport: Perceptions, experiences, and future directions. *Journal of Applied Sport Management*, 2(3), str. 1-14. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.2893.3129>
- Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija
- Burton, L.J. i Leberman, S. (2017). *Women in Sport Leadership: Research and practice for change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775c>
- Campa, J. M. i Santamaria-Aguda, R. (2018). Gender diversity on boards and corporate performance: Evidence from Spain. *Journal of Business Research*, 89(1), 378-384. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.005
- Carmichael Aitchison, C. (2013). *Grand Slam women*. Bloomsbury Publishing.
- Chadwick, S. i Arthur, D. (2007). *International Cases in the Business of Sport*. Elsevier.
- Chelladurai, P. i Madella, A. (2006). Leadership effectiveness: A comparison of genders. *Journal of Sport Management*, 20(2), 257-272. [Human Resource Management in Sport and Recreation - P. Chelladurai - Google Knjige](#)
- Clarey, C. (2020). *Micky Lawler is the new chief of women's tennis*. The New York Times.
- Cooky, C., Messner, M. A. i Hextrum, R. H. (2013). Women Play Sport, But Not on TV: A Longitudinal Study of Televised News Media. *Communication and Sport*, 1(3), 1-28. Doi: 10.1177/2167479513476947
- Doherty, A. (2018). *Leadership in Women's Sport*. Routledge.
- DSVR (Društvo sportaša veterana) (2023). *Biografije – Danira Nakić Bilić*. <https://www.drustvosportasaveterana.hr/biografije.php?id=295>
- DSVR (Društvo sportaša veterana) (2023a). *Biografije – Klaudija Bubalo*. <https://www.drustvosportasaveterana.hr/biografije.php?id=55>
- Dujmović, A. (2023). Morana Paliković Gruden o uvođenju 'ženske' kvote u HOO: Žene u sportu će iskoristiti priliku i pokazati koliko znaju i mogu! *Žene i mediji*. [Morana](#)

[Paliković Gruden o uvođenju 'ženske' kvote u HOO: Žene u sportu će iskoristiti priliku i pokazati koliko znaju i mogu – Žene i mediji \(zeneimediji.hr\)](#)

Eagly, A.H. i Carli, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71. [Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. \(apa.org\)](#)

Esteban, L., Güngör G., Fernandes, Jones R., Fernandes T. i Jones, T. (2022). *Analysis of gender equality policies on the boards of directors of national sports federations: An exploratory analysis Survey Report*. Doi:10.26754/uz.978-84-18321-57-3

European Commission (2007). *Commission Staff Working Document - The EU and Sport: Background and Context - Accompanying document to the White Paper on Sport*. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/de82f02c-c791-4817-8a50-b3d8bae1bddc/language-en>

European Commission (2013). *XG GG - Deliverable 2: Principles of good governance in sport*. [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrl2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrl2-sept2013.pdf)

Europska komisija (2015). *Commission Staff Working Document - The EU and Sport: Prema većoj rodnoj ravnopravnosti u sportu*. [Factsheet Gender Equality in Sport HR.pdf \(europa.eu\)](#)

European Commission (2007). - *The EU and Sport: Background and Context - Accompanying document to the White Paper on Sport*. [eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52007SC0935](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52007SC0935)

Evans, A.B., i Pfister, G. U. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>

Farner, M. i Schüttoff, U. (2019). Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives, *European Sport Management Quarterly*, doi: 10.1080/16184742.2019.1607522

FIG (2020). Gender equality. U *Fédération Internationale de Gymnastique*. <https://www.gymnastics.sport/site/pages/gender-equality.php>

FIVB (2020). Gender balance. *Fédération Internationale de Volleyball*. <https://www.fivb.com/en/gender-balance>

Fink, J. S. Trail, G. T. i Anderson, D. F. (2002). The influence of gender and coaching level on leadership in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 16(4), 347-371.

[An examination of team identification: Which motives are most salient to its existence?](#)  
- ProQuest

- Gabrić, D. (2021). *Usporedno istraživanje specifičnosti menadžmenta u kineziološkoj rekreaciji i drugim djelatnostima* (doktorska disertacija). Sveučilište u Zagrebu Kineziološki fakultet. [file:///C:/Users/sanela.skoric/Downloads/gabric\\_dragomir\\_doktorski\\_rad.pdf](file:///C:/Users/sanela.skoric/Downloads/gabric_dragomir_doktorski_rad.pdf)
- Galić, B. (2011). Društvena uvjetovanost rodne diskriminacije. U Ž. Kamenov i B. Galić (ur.), *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj: Istraživanje Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u Republici Hrvatskoj* (str. 9-27). Zagreb: Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH.
- Gelfand, M. i Triandis, H. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128. doi: 10.1037/0022-3514.74.1.18
- Gerzema, J. i D'Antonio, M. (2013). *The Athena doctrine: how women (and men who think like them) will rule the future*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, Ny ; London: Bantam Books.
- Hewlett, S.A. i Luce, C.B. (2006). Extreme jobs: the dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, 84(12), str. 49–59. [Extreme jobs: the dangerous allure of the 70-hour workweek - PubMed \(nih.gov\)](#)
- Hina (2015). Sanda Čorak izabrana za čelnu osobu edukacije svjetskog juda! *Glas Istre*. <https://www.glasistre.hr/sport/sanda-corak-izabrana-za-celnu-osobu-edukacije-svjetskog-juda-725547>
- Hina (2021). Sanda Čorak dobitnica prestižne nagrade 'Olimpijske lovorike' Europskih olimpijskih odbora za postignuća u promociji sporta! *Slobodna Dalmacija*. <https://slobodnadalmacija.hr/sport/ostalo/sanda-corak-dobitnica-prestizne-nagrade-olimpijske-lovorike-europskih-olimpijskih-odbora-za-postignuca-u-promociji-sporta-1146311>
- HINA (2021.) Blanka Vlašić izabrana u Komisiju sportaša EOO-a! *Glas Istre!* [Blanka Vlašić izabrana u Komisiju sportaša EOO-a - Glas Istre](#)
- HINA (2023). Sabor imenovao Nacionalno vijeće za sport, nova predsjednica je Danira Bilić! *24 sata*. [Sabor imenovao Nacionalno vijeće za sport, nova predsjednica je Danira Bilić | 24sata](#)
- HINA (2022). Pejčić voditeljica Karijernog centra za sportaše u HOO-u: 'Ispred mene je novi izazov!' *24 sata*. [Pejčić voditeljica Karijernog centra za sportaše u HOO-u: 'Ispred mene je novi izazov' | 24sata](#)

- HOO Hrvatski olimpijski odbor (2018). *Rodna ravnopravnost u sportu-prijedlog za strateške akcije 2014-2020*. [Rodna ravnopravnost u sportu by Hrvatski olimpijski odbor - Issuu](#)
- Hums, M.A. i MacLean, J.C. (2018). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Fourth Edition. New York : Routledge; Series: Sport Management series: Routledge. DOI: 10.4324/9781315111056
- IAAF (2020). *Gender leadership on the rise at all levels of athletics*. [Gender leadership on the rise at all levels of athletics| News \(worldathletics.org\)](#)
- Kageyama, Y. (2019). *Formula E names Susie Wolff team principal of Venturi*. Forbes.
- Kay, K. i Shipman, C. (2014). *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance- What Women Should Know*. In *Google Books*. Harper Collins. doi: 10.1080/17430437.2016.1162092
- Keller, J (2007). Stereotype threat in classroom settings: The interactive effect of domain identification, task difficulty and stereotype threat on female students' maths performance. *The British journal of educational psychology*. 77(2), str. 323-38. 10.1348/000709906X113662.
- Knoppers, A., Spaaij, R. i Claringbould, I. (2021). Discursiveresistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field?, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), str. 517-529. doi: 10.1080/19406940.2021.1915848
- Koontz, H. i Weihrich, H. (1998). *Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*. NY: Academy of Management Executive
- Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
- LaVoi, N.M. (Ed.). (2016). *Women in Sports Coaching* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315734651>
- LaVoi, N. M. i Dutove, J. K. (2012) Barriers and supports for female coaches: An ecological model. *Sports Coaching Review*, 1(1), 17-37. doi: 10.1080/21640629.2012.695891
- Lipsitz Bem, S. (1993). *The Lenses of Gender. Transforming the Debate on Sexual Inequality*. New Haven and london: Yale University Press.
- Lussier, R.N. i Kimball, D.C. (2009). *Applied sport management skills* (revised edition). Human Kinetics
- Malachi, W. Z. (2018). *Sportski menadžment: Temelji i primjena*. Fakultet za sport i tjelesni odgoj, Sveučilište u Zagrebu.
- Majumdar, B. i Mangan, J.A. (2004). *Sport in South Asian Society: Past and Present*. Routledge.



- Old, J. (2010). Organizacijsko ponašanje u sportskim organizacijama. U J. Beech i S. Chadwick (ur.) *Sportski menadžment* (hrvatsko izdanje) (str. 69-88). Zagreb: Mate d.o.o.
- Park, R. i Vertinsky, P. (2013). *Women, Sport, Society: Further Reflections, Reaffirming Mary Wollstonecraft*. New York, Routledge
- Petry, K., Froberg, K. i Madella, A. (2006). *Thematic Network Project AEHESIS Report of the Third year*. Department of Leisure Studies, German Sport University Cologne. [http://eose.eu/wp-content/uploads/2014/03/AEHESIS\\_report\\_3rd-year.pdf](http://eose.eu/wp-content/uploads/2014/03/AEHESIS_report_3rd-year.pdf)
- Plješa, S. (2021). *Ana Sršen: Za nedosanjane snove nikad nije kasno! Točka na i*. [Ana Sršen: Za nedosanjane snove nikad nije kasno - Točka Na I \(tockanai.hr\)](http://tockanai.hr)
- Retar, I., Plevnik, M., Kolar, E. (2013). Key competencies of Slovenian sport managers, *Annales Kinesiologiae*, 4(2), str. 81-94
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. Knopf
- Searle, R., i Šulović, V. (2014). Gender and managerial level effects on work–life conflict. *Gender in Management*, 29(1), 5-22. Doi: 10.1080/02691728.2015.1119912
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Smith, M. (2019). *Cathy Engelbert named WNBA commissioner*. Sports Business Journal. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Daily/Issues/2019/05/15/Leagues-and-Governing-Bodies/WNBA-Commish.aspx>
- Shahzadi, I., Javed, A., Shahzaid Pirzada, S., Nasreen, S. i Khanam, F. (2018). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166
- Shen, L. (2021). *Meet Nicole Lynn, the first Black woman to represent top NFL agency clients*. Forbes.
- Srića, V. (1994). *Inventivni menadžer*. Zagreb: Croman, Mep.Consult
- SUE (Step Up Equality) (2020). *Women's leadership and decision making within sport*. <https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/sue-ahandbookofbestpractice.pdf>
- Škorić, S. (2008). The research on desirable sport managers' characteristics. U D. Milanović, F. Prot (ur.), *Zbornik radova 5th International Scientific Conference on Kinesiology, Zagreb, 2008, „Kinesiology research trends and applications“* (str. 353-355). Zagreb: Faculty of Kinesiology University of Zagreb.
- Škorić, S. (2009). Sport managers' activities, needed knowledge and skills. U M. Mekić (ur.), *Proceedings book of Symposium Invited Papers, III. International Symposium of New*

- Technologies in Sports, Sarajevo, 16th-17th April, 2009.* (str. 47-52). Sarajevo: Olimpijski komitet BiH, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
- Škorić, S. (2018). Characteristics of sport managers and challenges facing sport organisations. U I. Načinović Braje, B. Jaković, I. Pavić (ur.), *Elektronski zbornik radova 9th International Conference „An Enterprise Odyssey: Managing Change to Achieve Quality Development“*, Zagreb, 2018 (str. 497-503). Zagreb: University of Zagreb Faculty of Economics& Business
- Tomašković, I., Antunović, D. i Brkljačić, M. (2020). *Uloga tajnice Hrvatskog streljačkog saveza u modernizaciji streljaštva u Hrvatskoj*. Sveučilište u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti.
- UEFA (2021). *Women in football leadership positions: UEFA's 2021 benchmarking report*. [https://editorial.uefa.com/resources/026c-13590f14cf98-f9e633e1d80f-1000/women\\_in\\_football\\_leadership\\_positions\\_report\\_2021.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/026c-13590f14cf98-f9e633e1d80f-1000/women_in_football_leadership_positions_report_2021.pdf)
- Ujvari, K., Földesi, E. i Székely, E. (2020). Sport governance and leadership: Women in executive positions. *European Journal of Sport Science*, 20(7), 947-956
- Vujović, D. i Cvijić, S. (2014). *Sportski menadžment: teorijski koncepti i praktične primjene*. Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Beograd.
- Werthner, P. i Trudel, P. (2006). The leadership experiences of Canadian women in amateur sport. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163. <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.20.2.198>
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. i Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and references of service innovation within regional sport federations, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18(3), 289-308
- Žene i mediji (2022). *Klaudija Bubalo: Status ženskog sporta nikad nije bio lošiji*. (17. 6 2022). Dohvaćeno iz Žene i mediji: <https://www.zeneimediji.hr/klaudija-bubalo-status-zenskog-sporta-nikad-nije-bio-losiji/>
- Young, V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the impostor syndrome and how to thrive in spite of it* (1st ed). New York: Crown Business.

