

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Sporda Psikososyal Alanlar Bilim Dalı

**TÜRKİYE'DE KADIN FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN
CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ
CİNSİYETÇİLİK PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Esin YILMAZ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Esin YILMAZ
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Türkiye’de Kadın Futbol Antrenörlerinin Cam Tavan Sendromu Algılarının Cinsiyetçilik Perspektifinde İncelenmesi
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 10.07.2023
- Sayfa Sayısı** : 72
- Tez Danışmanları** : 1. Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA
- Dizin Terimleri** : Futbol, Kadın Antrenörler, Cam Tavan, Sosyoloji, İnsan Kaynakları.
- Türkçe Özet** : Kadın futbol antrenörlerinin deneyimlerine odaklanan bu tez çalışmasının amacı, Türkiye’de kadın futbol antrenörlerinin cam tavan sendromuna dair bir inceleme sunmaktır. Bu doğrultuda, nitel araştırma desenleri ve görüşme tekniğinden oluşan araştırma tasarımı ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Görüşme yapılacaklar için amaçlı örnekleme yolu üzerinden 12 kadın futbol antrenörü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Esin YILMAZ

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Sporda Psikososyal Alanlar Bilim Dalı

TÜRKİYE’DE KADIN FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN
CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ
CİNSİYETÇİLİK PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Esin YILMAZ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Esin YILMAZ

.../...2023



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Esin YILMAZ' ın “Türkiye’de Kadın Futbol Antrenörlerinin Cam Tavan Sendromu Algılarının Cinsiyetçilik Perspektifinde İncelenmesi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Sporda Psikososyal Alanlar Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Aydın PEKEL

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Sevinç SERİN YAMAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... / / 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Spor alanında kadınların varlığının arttığı günümüzde, erkeklerin hegemonya kurduğu branşlara kadınların erişimi hala sınırlıdır. Bu sınırlılık, sporculuktan yöneticiliğe kadar spor meslekleri içindeki neredeyse bütün iş kollarında kendini gösterirken futbol bu sınırlılığın görüldüğü branşlardan biridir. Futbol antrenörlüğü de bu bağlamdaki iş kollarından biridir. İş tanımı icabı, öğretme, yönlendirme, liderlik etme gibi fonksiyonları da içinde taşıyan antrenörlük, kendi içinde de farklı kademeleri bulunan bir yapı olması sebebiyle cam tavan oluşması için uygun bir ortama sahiptir. Bu ortamdaki kadın futbol antrenörlerinin deneyimlerine odaklanan bu tez çalışmasının amacı, Türkiye’de kadın futbol antrenörlerinin cam tavan sendromuna dair bir inceleme sunmaktır. Bu doğrultuda, nitel araştırma desenleri ve görüşme tekniğinden oluşan araştırma tasarımı ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Görüşme yapılacaklar için amaçlı örnekleme yolu üzerinden 12 kadın futbol antrenörü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, toplumsal yapı/toplumsal dayatma, futbol içi yaşanmışlıklar, eşitlik-adalet ikilemi ve istihdam olarak belirlen dört tema belirlenmiş ve bu dört temanın içeriğindeki alt kategoriler ile bir tartışma gerçekleştirilmiştir. Toplumsal yapı üzerinden gelen ataerkil dayatmalar nedeni ile kadın antrenörlerin cam tavan engellerine maruz kaldığı görülmüştür. Kadınların futbol bilgisine dair oluşan olumsuz bir algı üzerine temellendirilen futbol içi yaşanmışlıklar teması içinde, kadın futbol antrenörlerinin başarıları ile kendilerine yönelik algıların olumluya dönme eğilimi gösterdiği belirtilmiş olsa da özellikle baş antrenörlük noktasında cam tavan ile karşılaştıkları belirlenmiştir. İşe alım süreçleri, ücret, insan olma üzerine temellendirilmiş eşitlik ve başarı durumu olarak belirlenmiş dört kategoride eşitliğin mi adaletin mi ön plana koyulması gerektiğine dair bir tartışma yapılmış ve bu çerçevede kadın antrenörlerin cam tavan engelleri ile karşılaştığı görülmüştür. Son olarak istihdam teması altında kadın antrenörlerin sporculara ‘ablalık, annelik’ yapması üzerinden geliştirilen bir işe alım sürecinden geçtikleri, hiyerarşik anlamda olumlu ifadeler olsa da yine cam tavan izlerine rastlandığı görülmüştür. Yapılan önerilerin ortak noktası ise kadın futbolunun bütün unsurları ile gelişmesi sonucunda sorunların çözülebileceği belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Kadın Antrenörler, Cam Tavan, Sosyoloji, İnsan Kaynakları.



SUMMARY

In today's world, where the presence of women in the field of sports is increasing, women's access to the branches in which men hegemony is still limited. While this limitation manifests itself in almost all business lines within the sports professions, from athletics to management, football is one of the branches where this limitation is seen. Football coaching is one of the business lines in this context. Due to its job description, coaching, which also includes functions such as teaching, guiding and leading, has a suitable environment for the formation of a glass ceiling, as it is a structure with different levels within itself. The aim of this thesis, which focuses on the experiences of female football coaches in this environment, is to present an examination of the glass ceiling syndrome of female football coaches in Turkey. In this direction, data were collected and analysed with a research design consisting of qualitative research patterns and interview technique. For those to be interviewed, interviews were conducted with 12 female football coaches through purposeful sampling.

As a result of the analysis, four themes were determined as social structure/social imposition, experiences in football, equality-justice dilemma and employment. A discussion was held with the sub-categories of these four themes. It has been observed that female coaches are exposed to glass ceiling obstacles due to the patriarchal impositions coming from the social structure. Within the theme of experiences in football, which is based on a negative perception of women's football knowledge, it was determined that although it was stated that the success of female football coaches and their perceptions tended to turn positive, it was determined that they encountered a glass ceiling especially at the point of head coaching. There was a discussion about whether equality or justice should be prioritized in the four categories of recruitment processes, wages, equality based on being human, and success status, and it was seen that female coaches faced glass ceiling obstacles. Finally, under the theme of employment, it has been observed that female trainers have gone through a recruitment process developed over the 'sisterhood, motherhood' of athletes, and although there are positive statements in hierarchical sense, there are still traces of glass ceilings. The

common point of the suggestions made is that the problems can be solved as a result of the development of women's football with all its elements.

Keywords: Football, Female Coaches, Glass Ceiling, Sociology, Human Resources.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	viii
TEŞEKKÜR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1.1. Kadın Çalışanlarda Yaşanan Cam Tavan Engelleri ve Nedenleri	9
1.2. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları	14
1.3. Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	22
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	23
2.3. Verilerin Toplanması	24
2.4. Verilerin Analizi	24
2.5. Geçerlik ve Güvenilirlik	24
2.6. Sınırlılıklar.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Toplumsal Yapı/Toplumsal Dayatma.....	26
3.2. Futbol İçi Yaşanmışlıklar	32
3.3. Eşitlik mi adalet mi?	41
3.4. İstihdam	43
3.5. Öneriler	48

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	50
----------------------------	----

KAYNAKÇA	53
----------------	----

KISALTMALAR

UN	:	United Nations
FIFA	:	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyet eşitliği için iki boyutlu değişim modeli	20
Tablo 2. Çalışmaya Katılan Kadın Futbol Antrenörlerinin Demografik Bilgileri	23



GRAFİKLER LİSTESİ

- Grafik 1.** 2020 Tokyo Olimpiyatlarına ve 2020 Tokyo Paralimpik Oyunlarına katılan sporcu ve antrenörlerin cinsiyete göre dağılımı.....3
- Grafik 2.** Tüm branşlardaki ve futboldaki antrenörlerin cinsiyete göre dağılımı.....4



TEŞEKKÜR

Bilim dünyasına ufacık bir katkıda bulunmanın mutluluğu ve gururu içindeyim. Hayatıma ışık saçan tüm öğretmenlerime ve tez dönemimde yardım ve desteklerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Okan Kılıçkaya'ya teşekkürlerimi sunarım.

Özel teşekkürüm varlıklarıyla hayatıma anlam katan, bana esin kaynağı olan canım ailem ve tüm sevdiklerim için.



GİRİŞ

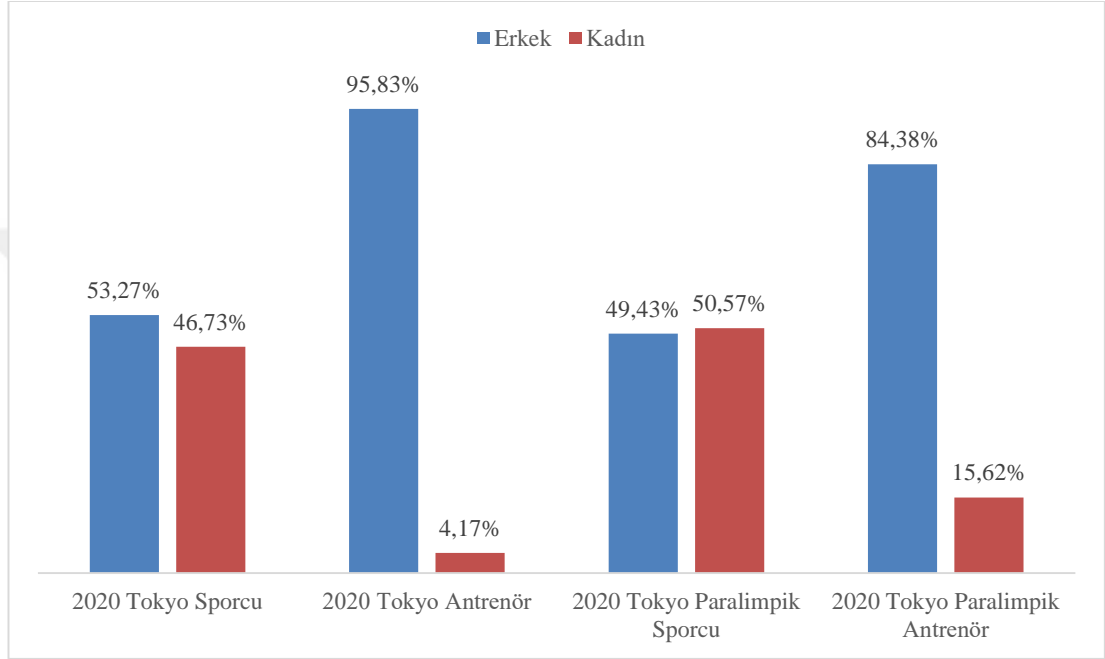
Cinsiyet, toplumun her alanı için önemli olmakla birlikte toplumların sosyo-kültürel yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar toplumun anaerkil veya ataerkil olması ile doğrudan ilişkilidir. Ancak bu ilişkiye tarihsel bağlamda bakıldığında, erkek cinsiyeti lehine farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşma toplumsal yaşamın her alanına yayılırken geçen yüzyıllar ise tek taraflı bir dengesizliğe yol açmıştır. Bu dengesizlik politikadan kelimelerin kökenine, sanattan spora her alanda görülmektedir. Bu süreçte toplum kendi alışkanlıklarını tekrar üreterek, ataerkil yapının giderek daha da yerleşmesine neden olmuş ve toplumsal cinsiyet rol ve kalıpları ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimine kadar kilise, din, devlet, okul, aile gibi kurumlar bu rol ve kalıpları besleyerek kimin, neyi, nasıl yapacağını belirlemiştir. Sanayi Devrimi ve matbaanın yaygınlaşması ile bu kurumlara yenileri eklenmiştir. Spor da bu kurumlardan biridir.

Sporun temeli olan fiziksel hareketin tarihi, insanın hareket etme becerisini keşfetmesi ile başlamaktadır. Bu sürecin başlangıcı ile hem kadın hem de erkek cinsiyeti fiziksel hareketin bir parçası olmuşlardır. Ancak tarihsel süreç içinde insanın bedenini eğitime ihtiyacı, rekabet etme ihtiyacı farklı şekillerde ortaya çıkmış ve beden eğitimi, spor gibi aktiviteler türemiştir. Ancak bu aktiviteler tam da cinsiyet kalıplarının olduğu toplumun içinden çıktığı için bu kalıpları kendi bünyesine katmak durumunda kalmıştır. Bu kalıpların içinde kadınların işgücüne katılımı açısından iki görünüş biçimi öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kadını ikincil iş gücü olarak konumlandıran ücretsiz aile işçiliği ve ev kadınlığı (ev hanımlığı) iken; ikinci görüş ise ücretli kadın işgücüdür (Gülbay, 2012; Arslangiray, 2022). Kadınların işgücüne katılımının göstergesi olan bu iki durum, işgücü kuramlarından ikili rol kuramının kadının evindeki sorumluluklarının birincil önemde olduğu açıklaması (Kadık Akdaş, 2022) ile örtüşmektedir. Ayrıca kadınların birincil öncelik olarak ev ve aile ile gibi öncelikler belirlemesi de insan sermayesi kuramı açısından kadınların düşük ücret almasını nedeni olarak gösterilmektedir (Arslangiray, 2022). Böyle bir durumda kadınlar kendi bilgi ve becerilerini geliştirerek cinsiyet ayrımcılığının önüne geçebilecektir (Gülbay, 2012; Yiğit, 2020). Ancak bu gelişme sürecinde ataerkil yapının baskınlığından dolayı kadınların yeteneklerini ikincil konumdaki işlere dair becerilerle donattığı sıklıkla karşılaşılan bir duruma dönüşmüştür (Gülbay, 2012;

Yiğit, 2020). Kadınların işgücüne katılmasının önündeki bu yönlendirmeci tavıra karşılık olarak ise feminist kuram, toplumsal cinsiyet kalıplarının ötesinde bir bakış açısı ile kadınların hem ev hem de iş yaşamında erkekler ile eşit haklara sahip olduğu savunması üzerinden çalışma yaşamının be çerçevede ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Gülbay, 2012; Yiğit, 2020).

Kadınların yaşama alanı olan evlerin içindeki işlere dair roller ile; erkeklerin ise evlerin dışındaki işlere dair roller ile ilgilendiği geleneksel aile modeli içindeki rol dağılımı (Acet, 2017) ile iş ve aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorunlar (Bayraktar, 2021) da kadınların çalışma yaşamını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu etkinin odağında ise istihdam ve terfi gibi durumlar bulunduğu görülmektedir. Söz konusu rol dağılımı ile ilişkili gelişen ayrımcılığın, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri açısından da önemli bir gösterge olduğu bilinmektedir. Bu açıdan kadın ve erkek cinsiyetlerinin eşit bir şekilde temsilinin sağlanması ile ülkelerin gelişmişlik düzeyi de yükseleceği öngörülebilir. Diğer yandan tam tersi durumlara sıkça rastlanan dünya tarihi kadınların iş dünyasındaki negatif konumlarının ürettiği sıkıntılar ile doludur. Bu sıkıntılar zamanla her türden meslek grubunun erkekler tarafından domine edilmesine neden olana bir süreci tetiklemiştir (Aksu, 2019). Söz konusu yapının oluşması o kadar uzun bir zaman içinde olmuştur ki bu yapının aslında böyle olması gerektiği inancı hem kadınlar hem de erkekler için olağan bir durum haline gelmiştir. Bu inancın oluştuğu durumun mesleklere etkisi ise erkek işi-kadın işi ayrımını , dolayısıyla da erkek egemen işleri ortaya çıkarmıştır ki halen kasap, fırıncı, polis gibi mesleklerin erkeklerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Diğer taraftan, Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan işçi ve müşteri ihtiyacı, kadını iş yaşamına ve toplumsal hayata daha fazla dahil etmiştir. Ekonomik ve toplumsal gerekçeler ile çalışma hayatına giren kadınlar (Çakar-Özenç, 2019), böylece mevcut ataerkil düzenin farkına varmaya başlayarak kadın hareketlerini başlatmıştır. Bu süreçte kadınlar hak mücadeleleri verirken erkek işi olarak görülen sportif faaliyetlere de dahil olmaya başlamıştır. Zamanla modern olimpiyatlara katılım sağlanmış, hatta 2020 Tokyo Olimpiyatlarında tüm ülkelere gelen sporcu sayıları çerçevesinde, kadın sporcuların oranı %48 ile tarihin en yüksek seviyesine ulaşmıştır (“International Olympic Committee”, t.y.). Ancak spora katılım sadece sahada mücadele eden sporculardan ibaret değildir. Antrenörlük, beden eğitimi öğretmenliği, spor yöneticiliği gibi sporla ilişkili meslekler de spor alanı içindedir ve bu mesleklerde henüz eşit ve eşitliğe yakın

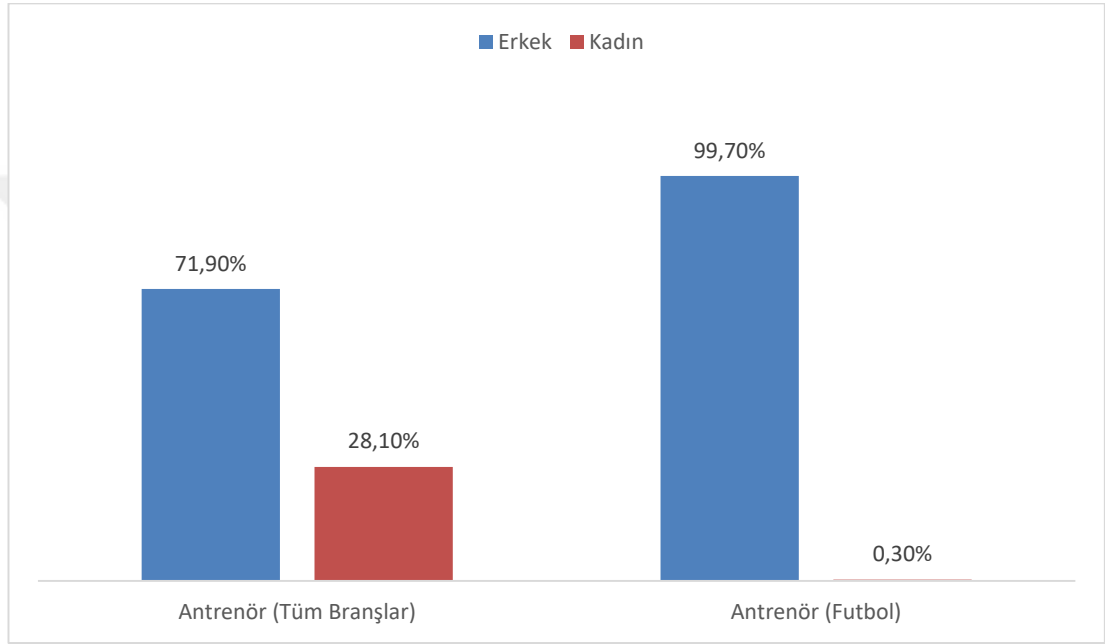
bir temsiliyetten söz edilememektedir. Bu konuya dair Türkiye bazındaki verileri derleyen KASFAD'ın (Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği) "Türkiye'de Sporda Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 2021" başlıklı raporuna göre 2020 Tokyo Olimpiyatlarına ve 2020 Tokyo Paralimpik Oyunlarına katılan sporcu ve antrenörlerin dağılımı (KASFAD, 2021) Grafik 1'de sunulmuştur.



Grafik 1. 2020 Tokyo Olimpiyatlarına ve 2020 Tokyo Paralimpik Oyunlarına katılan sporcu ve antrenörlerin cinsiyete göre dağılımı

Türkiye, sporcu sayısında dünya ortalamasına yakın bir değer almıştır. Ancak antrenörler dair verilerde kadınların aleyhine yönelik farkın oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu konuya dair bir diğer gösterge ise "Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu" başlıklı raporda (Koca, 2020) sunulan ulusal düzeydeki antrenör sayılarıdır (Grafik 2). Bu göstergelerde de kadın antrenör sayısının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda antrenörlük mesleğinde kadınların çok düşük bir oranla spor ortamında kendilerine yer bulabildiği ifade edilebilir. Grafik 2'de gösterilen bir diğer veri ise futbol branşındaki antrenör oranlarıdır. Erkek futbol antrenörlerinin kadın futbol antrenörlerine oranı arasındaki uçurum, aslında futbolun ne kadar erkek egemen bir kültür oluşturduğunu göstermektedir. Kadınların bu kadar az temsil edildiği bir ortamda da cam tavan sendromunun ortaya çıkması olağandır ki

KASFAD'ın düzenlediği II. Kadın ve Spor Çalıştayı sonrası düzenlenen rapor (Koca, Öztürk, Kara, Altun Ekinci, Kvasoğlu ve Canbaz, 2019) ile yine KASFAD'ın düzenlediği Kadın ve Futbol Çalıştayı sonrası düzenlenen rapora (Öztürk ve Görktürk, 2018) göre kadın antrenörlerin sorunları arasında cam tavan sendromunun varlığına dair bireysel, örgütsel, toplumsal engellere dair ifadelerin yer alması bu durumun varlığını ortaya net bir şekilde ortaya koymaktadır.



Grafik 2. Tüm branşlardaki ve futboldaki antrenörlerin cinsiyete göre dağılımı

Grafik 2’de sunulan veriler, Türkiye’deki kadın antrenörlüğünün genel durumu ile futboldaki durumunu göstermekle birlikte hem genel anlamda hem de futbol özelinde kadın antrenörlerinin erkek antrenörlere kıyasla çok daha düşük sayıda kaldıklarını işaret etmektedir. Yaşanılan bu kötü tecrübenin bir parçası da cam tavan sendromudur. Başar (2018), cam tavan kavramına dair en net ölçüt olarak kadınların yükselmesine dair sunulan uydurulmuş, keyfilik içeren bahaneleri ileri sürse de cam tavan sadece yükselme ile ilgili değildir. Cam tavan kavramı, kadınlar için iş dünyasındaki zorlu yolculuğun çok geniş bir alanını kaplamaktadır. Bu bağlamda kadınların bu zorlu yolculuklarında karşılaştığı sorunlara dair başlıklara değinmek gerekir (Baş, 2019; Bayraktar, 2021):

- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik
- İş bulma ve yükseltimede eşitsizlik
- Ücretlendirmede eşitsizlik
- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik
- Psikolojik şiddet (mobbing) ve cinsel taciz

Beş başlıkta verilen eşitsizlik ve şiddet içeren sorunlar, aynı zamanda cinsiyet temelli eşitsizlikler olduğu için toplumsal cinsiyet ve cinsiyet eşitsizliği ile yakından ilişkilidir. Toplumsal cinsiyet kalıplarının bölgesel bazdaki değişimi ile geleneksel anlamda kadın ve erkeğe biçilen roller nedeniyle gelen cinsiyet eşitsizliği içeren durumlar oluşmaktadır ki halihazırda bu tip durumlara ilişkin yasal zeminde bazı düzenlemeler yapılmıştır (Çetin, 2017). Buna ek olarak cam tavan kavramının temelindeki farklı muamelenin karşılığı olan ayrımcılık da toplumsal cinsiyet ve cinsiyet eşitsizliği kavramlarının içinde yer almaktadır (Yiğit, 2020). Dolayısıyla cam tavan kavramı toplumsal cinsiyet ve cinsiyet eşitsizliğinin çalışma yaşamındaki görünürlüğünü belirtmek için üretilmiş bir kavram olarak nitelendirilebilir. Bu nitelendirmenin altında erkek ve kadınların çalışma hayatında gördükleri farklı yaklaşımlar içinde iş kolları açısından istihdam çeşitliliğinin belli kısıtlamalara uğraması, cinsiyet temelli performans değerlendirmesi yapılması, kadın çalışan sayısının halen istenen düzeye ulaşamamış olması, cinsiyet bazlı olarak yapılan aynı işe farklı ücret uygulama ve politikaları sayılabilir (Atalay, 2022). Bu uygulama ve politikalar yukarıda verilen başlıklar ile örtüşmektedir. Bu çerçevede kadınların yaşadığı sorunların hepsinin olmasa da önemli bir kısmının cam tavan, toplumsal cinsiyet ve cinsiyet eşitsizliği gibi fenomenlerle ilişkili olduğu net bir şekilde söylenebilir.

Literatüre baktığımızda Türkiye’de yapılan cam tavan sendromu ve spor ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların konuları arasında İstanbul’da bulunan kamu ve özel spor kurumlarında çalışan 147 kadının yaşadıkları cam tavan sendromuna dair değerlerin belirlendiği (Yılmaz, 2018), Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünde görevli 152 erkek 44 kadın toplam 196 kişiden alınan veriler ile bu kurumda kadınların yaşadıkları cam tavan sendromuna dair tespitlerin yapıldığı (Duman, 2017), İstanbul’da Gençlik ve Spor Müdürlüğünün İl ve

İlçe Teşkilatları ile Yurt Müdürlüklerinde çalışan 156'sı kadın olmak üzere toplam 340 kişiden toplanan veriler ile cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği (Bayraktar, 2021) üç yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Bunun yanında cam tavan sendromu ile ilişkili olan kraliçe arı sendromuna dair bir yüksek lisans tezine (Tekyazman, 2019) rastlanmıştır. Buna ek olarak, üç büyük spor kulübü, en çok personele sahip spor federasyonları ve Gençlik ve Spor Müdürlüğünde çalışan 557 kişinin kadınların yaşadığı cam tavan sorunlarına dair algı ve tutumlarının saptanması için yapılan bir makale (Sertkaya, Onay ve Ekmekçi, 2013), basketbol hakemlerinin yaşadıkları cam tavan sendromuna ilişkin bir makale (Şahin, Dal ve Donuk, 2020), spor bilimlerinde çalışan akademisyenlerin yaşadıkları cam tavan sendromuna ilişkin bir makale (Hocaoğlu, Tükenmez ve Donuk, 2022), spor medyasında kadın ve cam tavan sendromuna ilişkin bir kitap bölümü (Buyrukoğlu, 2023) olduğu görülmüştür. Bu araştırmalar içinde antrenörlerin yaşadığı cam tavan sendromuna dair bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın doldurmak istediği bir boşluk olmakla birlikte bu çalışmanın öznel yanını da ortaya koymaktadır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, Türkiye'de kadın futbol antrenörlerinin cam tavan sendromuna dair bir çalışma gerçekleştirmektir. Bu bağlamda yapılacak görüşmeler ile kadın futbol antrenörlerinin cam tavan kavramına dair algıları belirlenecek olup, futbol alanında kadın futbol antrenörleri için cam tavan sendromunun nasıl oluştuğunun, nasıl deneyimlediğinin saptaması yapılabilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan kavramı, 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001). Amerika Birleşik Devletleri Kongresi tarafından yapılan incelemeler sonucunda, kadınların ve ABD içindeki azınlıkların iş ortamındaki artan temsiline karşın yönetim düzeyindeki temsillerinin yetersiz bir düzeyde kaldığı ve bu yetersizliğin bazı yapay engeller nedeniyle oluştuğu saptanmıştır. Cam tavan kavramı da söz konusu yapay engellere dair metafor olmakla birlikte kadınların ve azınlıkların iş ortamında yükselmesinin engellenmesi ile ilgilidir (Johns, 2013).

Cam tavan kavramına dair bir diğer tanımlama, kadınların mesleğindeki başarısı veya niteliklerine karşın çalıştıkları kurumda bazı kariyer aşamalarını geçememelerini belirten bir metafor şeklindedir. Cam tavan olgusunun gücü, işe girmenin ötesinde maddi ve manevi birtakım ayrıcalıkların kazanıldığı aşamalarda daha çok hissedilmektedir. Buna ek olarak, cam tavanın içerdiği engeller, sadece belli bir hiyerarşi içinde dikey hareket imkanını belirten terfi ve yükselme imkânı ile ilgili olmamakla birlikte farklı bir kurumdaki daha iyi ve daha yüksek ücretli bir işe geçme imkanını da içerir. Diğer yandan, cam tavan kavramı, özellikle çok kültürlü ülkelerde sadece kadınları ilgilendirmediği gibi etnik köken, din gibi sebepleri de içinde barındıracak şekilde geniş bir anlamda kullanılır. (Purcell, MacArthur ve Samblanet, 2010). Bu bağlamda, cam tavan kavramını içeren geniş anlamı açıklamak amacıyla dört kriter öne çıkmaktadır. Bunlar (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001):

- Cam tavan eşitsizliği, çalışanın işle ilgili bütün özelliklerinin ötesinde bir cinsiyet veya ırk farkından dolayı ortaya çıkar.
- Cam tavan eşitsizliği, iş temelli kazanımların cinsiyet veya ırk farkından dolayı daha yüksek bir konumda bile daha düşük seviyede olması ile ilgilidir.
- Cam tavan eşitsizliği, yüksek konumlardaki uçurum düzeyindeki cinsiyet ve ırk farklarının yanında yüksek konumlara gelebilme şansını da içerir.

- Cam tavan eşitsizliği, kariyer süreci içinde giderek artan bir eşitsizlik ile ilgilidir.

Cam tavan sendromunun, beyaz, orta sınıf kadınlar etrafında şekillendiği ve anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aileyi hedef aldığı eleştirileri üzerinden kesişimsellik (intersectionality) olarak ifade edilen her türlü azınlığı da içine alarak kullanılması gerektiğinin ifade edildiği bir konsept de ileri sürülmüştür. Bu bağlamda, bu tip azınlık grupları, marjinal gruplar için ses çıkarmanın, cam tavan için önemli olduğu dile getirilmiştir (Benschop and Verloo, 2011).

Cam tavana ilişkin olarak bir diğer önemli konu ise kadınların sadece üst yönetim kademelerine giremediği şeklindeki yanlış algıdır. Kadınlar, üst yönetim kademesine giremediği gibi alt kademelerde de zorluklar yaşamaktadır ki cam tavan kavramını sadece üst yönetim bağlamında kullanmak, bu noktada olumsuz bir farkındalığa neden olmaktadır. Bu nedenle, cam tavan kavramının kullanımında dikkatli olunması gerekir (Baxter and Wright, 2000).

Bir kurumda cam tavanın olduğuna dair iki önemli gösterge vardır. Bunlardan ilki, kadınların erkeklere kıyasla yönetimsel hiyerarşi içinde yönetim kademesine girme ya da terfi alma konularındaki oranı; ikincisi ise terfi olasılığındaki bozulmaların kurumdaki diğer bazı mekanizmaların dışında terfinin önüne konulmuş yoğun engellerden kaynaklanmasıdır (Baxter & Wright, 2000). Söz konusu yoğun engellerin bir kurumda nasıl oluştuğu ve devam ettiğine yönelik olarak Purcell, MacArthur ve Samblanet (2010) tarafından yapılan çalışmada, sekiz boyut öne çıkmıştır. Bu boyutlar şunlardır:

- İş ortamına dahil edilmemek
- İş ortamından gönüllü olarak çekilmeye karar vermek
- Kültürel sermaye
- Kişinin kendi sosyo-kültürel görüşleriyle örtüşen kişilerle ilişki kurma eğiliminde olması (Homofili)
- Ağ oluşturma (Network)
- Cinsiyet ayrımcılığı
- Toplumsal cinsiyet rol ve kalıpları

- Organizasyonların sahip olduğu karakteristik özellikler

Toplumsal cinsiyet kavramı, cam tavan kavramının cinsiyet ile bağına kuran en önemli unsur olarak görülebilir. Kadın çalışanlara uygulanan ayrımcı tavırlar veya kadınların karşılaştığı eşitsizlik içeren durumlar, toplumsal cinsiyet kavramının içerdiği unsurlardan beslenerek çalışma yaşamına aktarılan olumsuz durumları içermektedir. Söz konusu olumsuz durumların oluşmasında toplumsal cinsiyet rollerinden beslenen bir hiyerarşinin, bir cinsiyet rejiminin oluşması konunun ideolojik ve felsefi altyapısını oluşturur (Yaldız, 2019). Bu fikirsel oluşumun yanında ise tarihsel süreç içinde kadınların sürekli olarak karşılaştıkları bu sorunların, psikolojik bir durum olan öğrenilmiş çaresizlik hali yarattığı da muhakkaktır (Öçalır, 2017; Özünlü, 2013). Bu halin oluşması sürecinde, ataerkil yapının ürettiği duygu, tutum ve rol temelli toplumsal cinsiyet farklılıkları ile erkekliğin çok daha farklı bir statü elde ettiği görülmüştür. Bu durumda kadınlara kıyasla erkeklerin istihdamda öncelikli hale gelmesinin yanı sıra erkeklerin kamusal görünürlüğüne yüksek olmasına, kadınların denetim alanında tutulmasına, erkeklerin daha haklı, daha yetkin ve maddi anlamda daha becerikli görülmesine, erkeklerin olumsuz davranışlarına karşı daha yüksek tolerans gösterilmesine de imkân veren bir ortam oluşmasını sağlamaktadır (Tekyazman, 2019). Biyolojik düzeydeki kadın ile erkek arasındaki farkların ise doğrudan bir farklılık oluşturmadığı, toplumsal ve kültürel anlamların biyolojik farklılıklara eklenerek bir cinsiyet ayrımcılığının üretildiği görülmektedir. Bu bağlamda cam tavan sendromu da bu durumdan etkilendiği için sadece çalışma hayatının düzenlenmesi ile cam tavanın ya da cinsiyet ayrımcılığının ya da toplumsal cinsiyetin olumsuzluklarının aşamayacağı açıktır (Şerifoğlu, 2017).

1.1. Kadın Çalışanlarda Yaşanan Cam Tavan Engelleri ve Nedenleri

Cam tavanın oluşmasına neden olan faktörlere dair İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş (2020), cinsiyet temelli önyargılar, ataerkil yapının hegemonyası, başarı durumunda ödül verilmemesi, aileye dair sorumluluklar, eve dair sorumluluklar, çocuk bakımı, doğum ve emzirme izinleri, düzensiz aile hayatı, ekonomik ve politik bağlamdaki dış faktörler, örgüt içi olumsuz tutum ve davranışlar, eğitsel kısıtlar, yönetim kademesindeki insanların koyduğu engeller, kıskançlık, terfi ve kıdem

konularında hak kayıpları, iş ortamında özgüven düşüren ve hatta yıkan insanları gibi konuları örnek vermiştir.

Elacqua, Beehr, Hansen ve Webster (2009) yaptığı çalışmada, algılanan cam tavan durumuna yönelik olarak kadınların örgütlerde karşılaştıkları farklı davranışların kişisel ve kişilerarası alanlar, örgütsel durumlar ve cinsiyet temelli davranış farklılıkları ile ilgili olduğu şeklinde bir hipotez ileri sürülmüştür. Bu hipotez çerçevesinde, kişilerarası alanlar ve örgütsel durumların ikisi de ayrı olarak cinsiyet temelli davranış farklılıkları ile pozitif yönde ilişkili olduğu varsayılması nedeniyle örgüt içi yükselmeyi engelleyici bir cam tavanın olduğuna dair bir algı üretebilir. Yapılan çalışma neticesinde ise mentorluk, 'eski çocuklar' ağının varlığı, karar vericilerle arkadaşlık yapmak gibi örgüt içi kişilerarası ilişkilerin; objektiflik içeren işe alım süreçleri ile örgütte yer alan kadın yöneticilerin sayısı gibi örgütsel göstergelerle ilişkili örgütsel durumların yanında farklı davranış kalıplarını ortaya çıkmasına yol açan kültürel değerlerin de incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Kadınların yönetim kademesinde yer almasını etkileyen unsurlara dair Powell (1999), aşağıdaki faktörlere ulaşmıştır:

- Kadın-erkek rollerine ilişkin toplumsal normlar
- Akademik kazanımlar
- İşgücü arzındaki değişimler
- Kadınların erkeklere oranla işgücüne katılımı
- Emeğe yönelik talebin değişimi
- Ekonomik yapı
- Eşit istihdam imkanları ve pozitif ayrımcılığa yönelik toplumsal politikalar ile bu politikaların hukuki yapı içinde yer alması
- Kültürel ve kurumsal anlamda çeşitliliği içeren örgütsel tutumlar
- Örgütler içindeki iş-aile bağlantıları
- Gelecekte üst yönetim kademelerine gelecek kadınların oranı

Bu faktörlerin ötesine geçildiğinde; bir çalışanın kariyerinde yükselmesi için üst seviyede bir motivasyona ve ilgiye ihtiyacı olduğu görülmektedir. Eğer bu düzeyde bir

motivasyona ve ilgiye sahip değilse, sahip olduğu akademik ve kişisel donanım da yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda bireylerin, bu yönde gösterdikleri davranış tercihleri kariyerlerini yönlendirecektir ki kurum kültürü, bu tercihleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkinin oluştuğu ortamlardan biri olan kurumsal kültürün eril veya dişil özellikler göstermesi ise o kurumda cam tavan olup olmadığının önemli göstergelerinden biridir. Özellikle üst yönetim kademelerinde erkek çalışan sayısının daha fazla olması nedeniyle eril kültürün dişil kültüre kıyasla daha baskın olduğu varsayımı üzerinden hem kurum kültüründe hem de kurumun alt kültürlerinde eril kültürün yönlendirdiği norm ve değerlerin egemen olduğu ifade edilmektedir. Doğal olarak, bu konuya dair kesin bulgular olmaması, bu konuyu tartışmalı bir duruma getirmektedir. Diğer yandan kadınların bu egemen kültüre karşı aktif bir karşılık vermedikleri, ayrımcılığa uğradıklarını görülmektedir. Bu bağlamda kadınlar, sadece eril kültürün bir kurbanı değildir. Bunun da nedeni, kadınların çalışmayı talep ettikleri kültür üzerinden kendileri için bir sıraya koydukları güdeleri, beklentileri, tercihleri olmasından dolayı söz konusu kültürlere karşı farklı düzeyde bir ilgi göstermeleridir. Bu da kadınların kariyerlerini ve yükselme düzeylerinin başkalarının seçimleri kadar kendi seçimleri tarafından da etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, kişisel tercihlerin kariyer gelişimindeki etkisi ile kadınların yönetim kademelerine gelmesi arasında bir bağlantı bulunduğu söylenebilir. Erkeklerin rekabet ve başarı odaklı bir kurumsal kültüre yönelik bağlılıklarının kadınlara kıyasla daha fazla olması da bir diğer önemli kültürel unsur olarak dikkat çekmektedir (Vianan and Fischer, 2002).

Eril kültürün kurumdaki etkisinin yönetim kademesinden ziyade alt kademelerde olduğunu ifade eden Vianan ve Fischer (2002), çalışanların eril kültürü kabullenmesinde çalışma süresinin değil, çalıştığı konumun etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede de kadın veya erkek, rekabetçi olabilen ve isteklerini elde etmek için çok çalışan kişilerin yönetici kademesine ulaşabildiği görülmüş ve eril kültüre doğru eğilim gösterenlerin kurum içinde yükselme imkânı buldukları görülmüştür. Nicelik bakımından kadınların erkeklere kıyasla eril kültüre daha az ilgi göstermelerine rağmen kadınların sadece bu yüzden yönetim kademesinde yükselmediğinin belirtilmesi ya da bu neden üzerinden cam tavanın açıklanması ise yetersiz kalacaktır ki bu bağlamda kadınların yönetim kademesinde yükselmek için ne oranda talepte bulduklarına yönelik soruya karşılık elde edilen cevap, kadınların bu

konuda erkeklere kıyasla daha düşük seviyede azim gösterdikleridir. Bu da eril kültüre yönelik tercihlerle yakından ilişkilidir (Vianan and Fischer, 2002).

Cam tavanın oluşmasında eril kültürün etkilerinin yanında birçok farklı unsurun da etkili olduğu kesindir. Bu çerçevede Wirth (2001), cam tavanın oluştuğu bir kurumda karşılaşılan engelleri, üç başlık altında toplamıştır:

- Kişinin kendisinden doğan engeller
 - İşe uygun bir eğitim almamış olmak
 - İleri eğitim eksikliği
 - Tecrübe eksikliği
 - Aileye olan sorumluluk ve yükümlülükler
- Yapısal engeller
 - Terfi noktasında cinsiyet temelli önyargılar
 - Belli bir konudaki uzmanlaşma ile kariyere başlanması
 - İlane açılmadan yapılan resmi olmayan terfiler
- Örgüt içindeki kültürel engeller
 - Yöneticilerin önyargıları
 - Yetersiz personel iletişimi
 - Eril kültürün örgüt kültürüne hâkim olması

Toplumsal, bireysel, örgütsel ve politika bağlamları içindeki birtakım faktörlerin kadınların üst düzeydeki yönetici pozisyonlarına gelmesine engel olması veya sınırlı hale getirmesi olgusunu cam tavan olarak nitelendiren Taparia ve Lenka (2022), yaptıkları tanımdan da anlaşılacağı üzere cam tavanın öncülü olarak dört faktöre değinmiştir. Cam tavana dair sistematik analiz yönetimi ile literatürdeki makaleleri tarayarak belirledikleri bu dört öncül faktöre dair Taparia ve Lenka (2022) şu ifadeleri ve alt boyutları kullanmıştır:

- Bireysel faktörler: Kadınların kişisel alanları ile ilgili olgular.
 - Eğitimde cinsiyet eşitsizliği

- Öz güven ve öz yeterlik eksikliği
- Kendini tanıma ve geliştirme becerisindeki eksiklikler
- Yönetmel arzu eksikliği
- İş-aile çatışması
- Örgütsel faktörler: İş ortamındaki olay, olgu, değer ve normlar.
 - Düşmanca ve yardımsever cinsiyetçilik
 - Kraliçe arı sendromu
 - İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık
 - Yaşlı ve yerleşmiş erkek ağının varlığı
 - Cam duvarlar (Yatay Ayrım)
 - Mentor ve rol model eksikliği
- Toplumsal ve kültürel faktörler: Yaşanılan topluma dair tutum, değer ve normlar.
 - Cinsiyet rolü klişeleri
 - Kadının toplumdaki düşük statüsü
- Politik faktörler: Devletlerin politikaları ve bu politikalar aracılığıyla düzenlediği kanunlar.
 - Cam tavan ve toplumsal cinsiyet çeşitliliği ile ilgili konuların yeterince duyurulmaması

Bireysel faktörlerin içinde bulunan alt boyutlar arasında toplumsal ve kültürel faktörlerle ilişkili olan özgüven eksikliği, ev ve aile içi sorumlulukların yükü ve yönetmel arzu eksikliği ile örgütsel faktörlerle ilişkili olan gelişimsel fırsatlara erişim eksikliği, gayri resmi ağlara erişim eksikliği ve kuruma daha düşük bağlılık algısı bulunmaktadır. Örgütsel faktörlerin içinde bulunan alt boyutlar arasında toplumsal ve kültürel faktörlerle ilişkili olan geleneksel klişeler, eril kültür, önyargılı insan kaynakları politika ve uygulamaları ile bireysel faktörlerle ilişkili olan düşük özgüven ve yönetmel arzu eksikliği bulunmaktadır (Taparia ve Lenka, 2022). Bu bağlamda, söz konusu dört faktör, tek başlarına bir cam tavan algısı oluşturmanın yanı sıra

birbirleriyle etkileşimde oldukları için cam tavan algısının birey olarak kadınlar üzerindeki etkisinin yanında çok daha geniş kitlelerin de bu algıya ortak olmasına neden olan çok katmanlı bir soruna dönüşmesini sağlamaktadır. Politik faktörlere dair alt boyutlar arasında cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik mevzuattaki eksiklikler ile yetersiz uygulamalar başta olmak üzere cam tavan sendromuna dair farkındalığın arttırılamaması, altyapı sorunları gelmektedir. Buradaki altyapı sorunlarına dair Taparia ve Lenka (2022), iyi inşa edilmiş, güvenli ve emniyetli ulaşım imkanlarının eksikliğine değinmiş olsa da söz konusu toplumun kadınları güvene alma gereksinimi duyacağı bir ortam arayışı, asıl sorun olarak görülmelidir. Diğer yandan, bu durum kadınların eğitsel anlamda gelişebileceği birtakım etkinliklere katılmasını engellemesi nedeniyle eğitim bağlamında önemli bir soruna da yol açmaktadır. Toplumsal ve kültürel faktörler ise tüm bu diğer faktörleri etkilemesi bakımından kadınların kariyer gelişimini engelleyen sosyal ve kültürel güçleri içeren toplumsal cinsiyet rol ve kalıpları ile kadının toplumsal statüsü gibi alt boyutları ile cam tavanın öncülleri arasında önemli bir konumdadır (Taparia ve Lenka, 2022). Bu dört faktör ve faktörler arası etkileşimlerin yanında eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, anne olma durumu, sosyal sınıf gibi değişkenlere bağlı olarak da cam tavana dair bir algının oluşabileceğini belirtmişlerdir (Taparia ve Lenka, 2022).

1.2. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Cam tavan sendromuna dair çalışmaların sistematik analizini yapan Taparia ve Lenka (2022), cam tavanın sonuçlarına dair bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık belirlemişlerdir:

- Bireysel sonuçlar
 - Düşük iş tatmini
 - Tükenmişlik
 - Mesleki stres
 - Düşük üretkenlik
 - Örgüte olan bağlılığın azalması
- Örgütsel sonuçlar

- Örgütün çalışan çekme gücü ve olasılığının azalması
- Örgütün farklı seviyelerinde düşük performans göstergeleri
- Çalışan devrinde artış

Babic ve Hansez (2021) tarafından yapılan çalışmada, Elaqua ve arkadaşlarının hipotezi üzerinden bir araştırma tasarımı geliştirilmiş ve cam tavan, kişilerarası sorunlar, örgütsel durumlar, farklı davranış algıları, örgüt kültürü ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin yanında bu ilişkilerin işten ayrılma niyeti, iş yükü, iş tatmini, işe bağlılık olarak belirlenen olguları nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, cam tavan ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkinin de iş yükü ve işten ayrılma niyetini pozitif, işe bağlılık ve iş tatminini ise negatif etkilediği bulunmuştur. Ek olarak, cam tavanın işten ayrılma niyetini doğrudan ve pozitif olarak etkilediği, iş tatminini ise negatif olarak etkilediği saptanmıştır.

Cam tavan sendromunun sonuçları üzerine bir diğer çalışmada, nitel araştırma şeklinde tasarlanıp görüşmelerle elde edilen bulgular neticesinde aşağıdaki unsurlara ulaşılmıştır (İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş, 2020):

- Motivasyon kaybı
- Gelişme ve ilerlemenin yavaşlaması hatta durması
- İş ortamındaki huzursuzluğun ve mutsuzluğun artması
- Çalışmaya yönelik istekte azalmalar görülmesi
- İş performansının düşmesi
- Özgüven azalması
- Bir işin nihayete erdirilme süresinde artış görülmesi
- Yorgunlukta artış görülmesi
- İş stresinin artması
- Başarının azalması
- Sorumluluk duygusunun azalması
- Çalışanların kendini değersiz hissetmesi

- Hayatın sıradanlaşması hissi
- Verimlilik ve etkililiğin azalması
- İş tatmininin azalması

Uysal ve Ak (2020) tarafından yapılan çalışmada, Schein tarafından literatüre kazandırılan kariyer çapası kavramı üzerinden cam tavan sendromu değerlendirilmiştir. Kariyer çapası, insanların kariyer seçimlerini yapması noktasında ihtiyaç, güdüler, iş tercihi, yetkinlik gibi konularda kendilerini değerlendirmesini sağlayan benlik kavramı olarak tanımlanmıştır (Schein, 1990). Uysal ve Ak'ın (2020) bulgularına göre, cam tavan sendromu da kadın çalışanların kariyer çapası olarak nitelendirilen benliklerini etkileyerek kariyer istek ve tercihlerinde birtakım engeller oluşturmaktadır. Araştırmacılar söz konusu engellere yönelik olarak, kadınların girişimcilik yapmasını teşvik eden bir duruma neden olduğunu belirtse de söz konusu örgütlerde vasıflı iş gücünün kaybolmasına, örgütlerin performanslarının düşmesine ve örgütlerin temellerinin sarsılmasına yol açtığı çıkarımında bulunmuşlardır.

1.3. Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler

Cam tavanın aşılmasına yönelik stratejilere bakıldığında, yapılan farklı çalışmaların farklı çözümler ürettiği görülmektedir. Örneğin yapılan nitel bir çalışma neticesinde, kadınların cam tavan durumu karşısında mentorluk, (daha) çok çalışmak, iş değiştirmek, kendi işini kurmak, yeterli ve verimli bir performans göstermek, yeni bir çalışma kültürü üretmek veya çalışma kültürünü değiştirebilmek için kadınların kendi geleceklerinin kontrolünü ellerine alması, sabır göstermek gibi davranışlarda bulunabileceği ifade edilmiştir. Ancak tüm bu davranışların temelinde kadınların güçlendirilmesi yer almaktadır ki bu durum örgüt kültürünün politik yüzüne karşı uzak kalınmasına neden olmakla birlikte kadınları sadece bireysel anlamda performanslarını yükseltmeye iten bir yaklaşım sunmaktadır (Wrigley, 2002).

Cam tavanın aşılması noktasında, cam tavanı yaşayan kişilerin kendisinden başlayarak ilgili devlet kurumları, işverenler, akademik kurumlar, sivil toplum kuruluşları gibi farklı paydaşların iş birliğine dayalı karmaşık bir sürecin gerektiği görülmektedir (Johns, 2013). Bu karmaşık sürece ilişkin olarak üç ekosistemin

özellikle öne çıktığı görülmektedir. Bunlar (Devillard, Graven, Lawson, Paradise ve Sancier-Sultan, 2012):

- Yönetim kademesinin taahhüdü
- Kadınlara yönelik gelişim programları
- Kollektif ortam sağlanması
 - Cinsiyet çeşitliliği göstergeleri
 - İnsan kaynağı süreç ve politikaları

Cam tavanı kırmak için bu üç ekosistemin yanı sıra dört temel elementin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dört element sırasıyla, kurumun üst düzey yönetiminin cam tavana dair yaklaşımının hem kurumsal düzeyde hem de toplumsal düzeyde görünür kılınması, kurumun her seviyesi için kadın-erkek çalışanlarına dair rakamların bilinmesi, hem kadın hem de erkek çalışanların cam tavan ve kadınların çalışması ile ilgili zihniyetlerini eşitlikçi bir düzeye getirmek, kurumun özelliklerine göre düzenlenecek girişimler yolu ile kadın çalışanların yükselme hedef ve yollarının çizilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu üç ekosistem ve dört elementin altında yapılması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir (Devillard vd., 2012):

- Yönetim kademesinin taahhüdü
 - Konunun kurumun başında olan kişinin (genel müdür, CEO, kulüp başkanı vs.) gündemine yerleştirilmesi
 - Kurumun başında olan kişinin taahhüdünün sağlanması
 - Yönetim kurulu ve üst yönetim kademelerinin taahhüdünün sağlanması
 - Liderlik pozisyonlarında kadın temsiline dair nicel hedefler belirleme
 - Örgüt kültürü ile cinsiyet eşitliğine dair hedeflerin tutarlı hale getirilmesi
 - Kurumda çalışan erkeklerin cinsiyet eşitliğine dair farkındalığının sağlanması ve arttırılmasına yönelik faaliyetler düzenlenmesi

- Kadınlara yönelik gelişim programları
 - Ağ oluşturma (Networking) programları
 - Liderlik becerisi geliştirme programları
 - Kurum dışı eğitmen desteği
 - Kurum içindeki danışmanlardan alınan mentorluk programları
 - Kadınların liderlik kadrolarına görme potansiyeli arttıracak programlar
- Kolektif ortam sağlanması
 - Göstergeler
 - Kurumun genelinde ve belli birtakım kademelerde toplumsal cinsiyet temsili
 - İşe alım sürecinin farklı aşamalarındaki cinsiyet dağılımı
 - Eşit düzeydeki pozisyonlardaki ücret farklılıkları
 - Terfi süreçlerinde cinsiyet temsili
 - Farklı kıdem düzeylerine göre cinsiyetin terfi olmaya etkisi
 - Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki
 - Eğitim programlarına katılımında cinsiyetin etkisi
 - Hareketlilik programlarına katılımında cinsiyetin etkisi
 - İş temelli yıpranma ve cinsiyet arasındaki ilişki
 - İnsan kaynakları süreç ve politikaları
 - Performans değerlendirmeleri sırasında cinsiyetçi önyargıların üstesinden gelinen süreçler
 - Esnek çalışmaya uygun şekilde hazırlanmış performans değerlendirme modelleri
 - Farklı liderlik tarzlarıyla bağlantı kurabilecek performans değerlendirme modelleri

- Cinsiyet hedefli işe alım faaliyetleri
- Kuruma alınan başvurular ve kabul edilen başvurulardaki kadın oranını arttırmaya yönelik girişimler
- İşe alımda cinsiyet önyargılarını ortadan kaldırmaya yönelik süreçlerin geliştirilmesi
- Yönetim kadrosunda kadınlar için kota koyulması
- Kurumda iyi bir performans gösteren ama ayrılmak isteyenlere yönelik olarak girişimlerde bulunulması
- Uzaktan çalışma gibi lojistik esneklikler sağlanması
- İzin, tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışma dönemleri gibi konularda seçeneklerin sunulduğu bir kariyer esnekliğinin sağlanması
- Toplantıların iş saatleri içinde yapılmasına dair kurumsal bir politika belirlenmesi
- Öncesi ve sonrasıyla doğum izni süreci için esnek bir geçiş programının belirlenmesi
- İzin sonrası kurum içi pozisyonunun korunması veya daha iyi bir pozisyona geçişin sağlanması
- İnsan kaynakları departmanı ile düzenli ve bireysel bir iletişim kurularak kariyer yolunun tanımlanması

○ Altyapı

- Kurum içi yardımcı elemanların (hizmetli, temizlikçi, kapıcı gibi) istihdamı
- Evden çalışanlar için kurum tarafından yardımcı eleman sağlanması
- Kurum içi ve dışı çocuk bakım hizmeti veya desteği sağlanması
- Çalışanların hasta çocukları için sağlık desteği

- Hareketlilik desteği (Çalışanların çocukları için okul bulunması gibi)
- Çalışanların eşleri için iş arama programları

Bir diğer çözüm önerisi ise iki boyutlu bir modeli içermektedir. Bu modelin bir tarafında bireysel ve yapısal unsurlar yer alırken; diğer tarafında dahil olma, tekrar değerlendirme ve dönüşüm stratejileri yer almaktadır. Bu unsurların birbiri ile eşleşmesi ile hedeflenen cinsiyet politikalarına ulaşılabileceği belirtilmektedir (Benschop and Verloo, 2011).

Bireysel-dahil olma stratejisi, kadının en üst potansiyeline ulaşarak örgüt içinde devam etmesini, hayatta kalmasını sağlamaktadır. Bireysel-tekrar değerlendirme stratejisi, bireyler bazında cinsiyet, ırk, din gibi farklılıkları bir kaynak olarak nitelendirerek bu kalıplar üzerinden bir çeşitliliğin yönetimine giden bir süreci ifade eder. Ek olarak, bireysel stratejiler fırsat yaratmakla doğrudan ilişkilidir ancak bireysel temelli stratejilerde toplumsal veya kurumsal değişime yönelik bir eğilim olmadığı da dikkat çekmektedir (Benschop and Verloo, 2011).

Yapısal-dahil olma stratejisi, kadınları da içerecek şekilde örgüt içinde yapılacak bütüncül bir değişimi savunurken, radikal ve doğrudan müdahalelerin gerekliliğine değinir. Yapısal-dönüşüm stratejisi, toplumsal cinsiyetin anaakım haline gelmesi ile eşitliğin sağlanması sonrası yapılacakları da içine alan kapsamlı bir stratejidir. Teorik anlamda umut vadeden bu stratejiler, uygulamada problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu nedenle, bu tip değişimlerin herkes ile her zaman ve her yerde yapılması gerekmektedir (Benschop and Verloo, 2011).

Tablo 1. Cinsiyet eşitliği için iki boyutlu değişim modeli

	Dahil Olma	Tekrar Değerlendirme	Dönüşüm
Bireysel	Liberal	Çeşitlilik Yönetimi	
Yapısal	Radikal		Toplumsal Cinsiyeti Anaakımlaştırma

Cam tavanı oluşturan engellerin aşılması noktasında yapılabilecekler arasında cinsiyet ön yargılarının aşılması, iş tanımlarının daha net ve kesin bir şekilde belirlenmesi, iş dünyasında kadınların varlığına dair pozitif ayrımcılık da dahil olmak

üzere önceliklerin verilmesi ve bu bağlamda güven ortamının oluşturulması, örgütlerde başarıların maddi veya manevi şekilde karşılığının verilmesi, kadınlar için bazı kariyer fırsatlarının daha çekici hale getirilerek işe katılım motivasyonunun artırılması, devlet tarafından kadın çalışanlara yönelik maddi ve manevi destek ve imkanların sunulması, kadınların performans değerlendirmesi yapılırken iş ve yetenek temelli değerlendirmelerin yapılması, anne olan kadınlar için bakıcı yardımı, kreş yardımı gibi hizmetlerin sunulmasının yanında anneliğin başlarında elzem olan emzirme süreci için belirli düzenlemelerle esnek çalışma imkanı sağlanması, kadının çalışmasına yönelik toplumsal baskının minimize edilmesi, örgütsel adalet bağlamında eşitlikçi bir anlayışın sağlanması, kadınların yüksek yönetim kademelerine yükselmesi noktasında gerekli şartların sağlanması, eğitim noktasında fırsat eşitliğinin sağlanması diğer öne çıkan eylemlerdir (İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu tez çalışmasında kullanılan yöntem ve bu yönteme dair bilgiler bu bölümde aktarılmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma yöntemleri, kendine özgü yaklaşımları ile sosyal düzen içindeki insanı ve insanın oluşturduğu sosyal yapıları anlamaya ve aktarmaya yarayan bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2020). Bu yöntemin amacı bilinmeyen hakkında derinlemesine bir analiz ile bilgiye ulaşmaktır. Bu çerçevede, nicel yöntemlerin aksine öznelğin izlerine de rastlanan bir araştırma yöntemidir (Karataş, 2015). Bu öznelik içinde araştırmaya katılan kişilerin önyargıları, tutumları, değerlerinin de var olması sağlanarak bu kişilerin deneyimlerini anlamak ve anlamlandırmak sadece nitel araştırma yöntemleri ile mümkündür. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı olan Türkiye’de kadın futbol antrenörlerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının incelenmesi için en uygun modelin nitel araştırma yöntemleri ile tasarlanabileceği düşünülmüştür. Buna ek olarak, cam tavanla ilgili anket temelli çalışmalarda belirlenen bazı metodolojik sınırlılıklar değinen Baxter ve Wright (2000), bu sınırlar arasında hiyerarşinin standardize edilememesi, kurumdaki farklı seviyelere giriş ve çıkış hareketleri, tarihsel miras, çalışan kalitesindeki ölçülemeyen farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Bu da çalışmanın nitel bir desen ile yapılması noktasında tercihimizi belirleyen önemli bir faktör olmuştur.

Nitel araştırma yöntemleri içinde fenomenoloji, araştırmacı tarafından özel ilgi gösterilen bir fenomene yönelinmesi ve bu özel ilginin de içeriği ile fenomeni yorumlamasını isteyen (Smith, Flowers ve Larkin, 2009); fenomene dair yaşanan her bir olayın toplamını hedefleyen (Giorgi, 1997) bir araştırma yaklaşımıdır. Bu tez çalışmasında da kadın futbol antrenörlerinin yaşadığı cam tavan fenomenine dair anlama ve anlamlandırma yapabilmek için fenomenolojik desen kullanılmıştır. Bu desen özelinde de oldukça önemli bir yer tutan görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Görüşme tekniğinin sunduğu deneyimlere, anlamlara, duygulara odaklanarak detaylı

ve zengin bir veri elde edebilme imkânı (Karahan, Uca ve Güdük, 2022), fenomenolojinin ulaşmak istediği derinlemesine bilginin anahtarı olması nedeniyle bu tez çalışmasının modeli içinde önemli bir köőe taşıdır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve rneklemi

Bu çalışmanın evrenini Türkiye'deki sayıları 100'n altında olan kadın futbol antrenörleri oluşturmaktadır. Bu evren içinden amaçlı örnekleme yöntemi ile 12 katılımcıyla görüşmeler yapılmış ve veriler toplanmıştır. Katılımcılarımızın demografik verileri incelendiğinde, 28 ve 36 yaşları arasında oldukları; 5'inin evli, 7'sinin bekar olduğu; bütün katılımcıların lisans eğitimi aldıkları, 5'inin ise lisansüstü eğitim de gördüğü; 4'ünün çalışmadığı, 3'ünün amatör, 5'inin ise profesyonel kulüplerde çalıştığı; sadece 1 kişinin futboldaki en yüksek antrenörlük kademesi olan Pro Lisans sahibi olduğu, 2 kişinin UEFA A, 3 kişinin de UEFA B sahibi olduğu, geri kalan 6 kişinin ise C Belgesine sahip olduğu; 6 katılımcının 2 yıldan az bir süre zarfını içeren bir deneyime sahip olduğu, 3 katılımcının 2-5 yıl arası deneyime sahip olduğu, 3 katılımcının da 5 yıldan fazla deneyime sahip olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Çalışmaya Katılan Kadın Futbol Antrenörlerinin Demografik Bilgileri

Katılımcı Kod Adı	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	alışılan Kulüp	Antrenörlük Kademesi	Antrenörlük Deneyimi
K1	32	Evli	Lisans	Amatör	C Belgesi	2-5 yıl arası
K2	31	Evli	Lisans	Profesyonel	UEFA A	5 yıl st
K3	36	Bekar	Lisansüstü	Profesyonel	Pro Lisans	5 yıl st
K4	29	Evli	Lisans	alışmıyor	C Belgesi	2 yıldan az
K5	32	Evli	Lisans	Profesyonel	C Belgesi	2 yıldan az
K6	32	Bekar	Lisansüstü	Amatör	C Belgesi	2 yıldan az
K7	30	Evli	Lisansüstü	alışmıyor	C Belgesi	2 yıldan az
K8	32	Bekar	Lisansüstü	alışmıyor	UEFA A	5 yıl st
K9	35	Bekar	Lisans	Profesyonel	UEFA B	2 yıldan az
K10	33	Bekar	Lisansüstü	alışmıyor	UEFA B	2 yıldan az
K11	28	Bekar	Lisans	Amatör	UEFA B	2-5 yıl arası
K12	33	Bekar	Lisans	alışmıyor	C Belgesi	2-5 yıl arası

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmesi sürecinde öncelikle ilgili literatür ayrıntılı olarak incelenmiş, alan uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak araştırmacının alan dair kişisel deneyimleri çerçevesinde konu başlıkları belirlenmiştir. Belirlenen konu başlıkları üzerinden görüşme soruları hazırlanmış ve alan uzmanları ile yapılan iştişareler sonucunda görüşme soruları belirlenmiştir. Görüşmeler ncesi katılımcılardan sözlü ve yazılı olarak izin alınmıştır. Görüşmeler sırasında takip soruları ile konunun derinlemesine inilmesi sağlanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Fenomenolojik bir araştırma deseni ekseninde yapılan görüşmelerin analizi için birtakım aşamalar olduğunu belirten Creswell (2020), verilerin yazılı bir metne dnştrlp düzenlenmesini içeren veri yönetimi ile başlayan sürecin hazırlanan metinleri tekrarlı bir Şekilde okurken alınan notlar ile devam ettiğini belirtmiştir. Daha sonra, alınan notların da yardımı ile metin üzerinde gerekli kodların, temaların oluşturulacağı bir çalışma ile devam eden süreç, kodların, temaların yorumlanarak sunulması ile nihayete ermektedir. Ayrıca mevcut teknolojik ve yazılımsal gelişmeler, birtakım analiz programlarını nitel araştırma analizi için uygun halde geliştirilmesini sağlamıştır. Bu bilgiler işığında, bu tez çalışmasında izlenen prosedür içinde verilerin analizi için MAXQDA analiz programının web sitesinden erişilebilen 14 günlük deneme sürümü kullanılmıştır. Transkript edilen görüşmeler üzerinden önce kodlamalar yapılmış, kodlar benzer özelliklerine göre belirlenmiş temalar altında gruplanmıştır. Temalar da katılımcı görüşlerine dayalı olarak oluşturulan kategorilerle ilişkilendirilerek sunulmuştur.

2.5. Geçerlik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmaya kıyasla farklıdır. Bu farklılığın gözetildiği bu çalışmada, Creswell'in (2020) de belirttiği birtakım

ölçütlerden yararlanılmıştır. Bu ölçütler arasında veri toplamadan veri analizinin tamamlanmasına kadar olan süreçte dış denetçiler ile iş birliği yapmak, veri kaynağından yapılan direkt alıntılar vermek, verilerin ayrıntılı bir şekilde betimlenmesini yapmak, olumsuz/karşıt örneklere yer vermek sayılabilir.

2.6. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın sınırlılıklarının başında katılımcıların görüşleri ve bunların araştırmacı tarafından yorumlanıp aktarılması sayılabilir. Bir diğer sınırlılık katılımcı sayısıdır. Diğer taraftan nitel araştırmalarda 12 katılımcı birçok çalışma için yeterli olabileceği bazı çalışmalar için de yetersizdir. Bu bağlamda katılımcı sayısının bir sınırlılık olarak belirtilmesi noktasında çalışmanın kapsamının katılımcı görüşleri etrafında şekillenmesinden dolayı bir sınırlılık olarak görülmesi olasıdır. Sadece kadın futbol antrenörlerinin katılımcı olması, diğer futbol aktörlerine yer verilmemiş olması da bir sınırlılık olarak nitelendirilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmiş görüşmeler ile elde edilen verilerin analizi sunulacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın deseninin nitel araştırma temelli olmasından dolayı öncelikle belirlenen temalar ve bu temalarla ilişkili kategoriler verilecektir.

Yapılan analizler sonucunda dört temel tema ön plana çıkmıştır. Bunlar:

- Toplumsal yapı/toplumsal dayatma
- Futbol içi yaşanmışlıklar
- Eşitlik mi adalet mi?
- İstihdam

Bu dört temanın altında da temalarla ilişkili olan kategoriler tespit edilmiştir. Bu kategorilere, görüşme sonucu elde edilen ilgili ifadelerin altında değinilecektir. Ek olarak, bu tema ve kategorilerin dışında öneriler başlığı altında kodlanmış ifadeler de mevcuttur. Bu ifadeler ayrı bir tema olarak ele alınmasa da içeriği itibariyle neler yapılabileceğine dair birtakım fikirler vermesi açısından temalardan sonra ayrı bir başlık altında verilmiştir. İlk olarak toplumsal yapı/toplumsal dayatma teması ile ilgili bulgular paylaşılıp yorumlanacaktır.

3.1. Toplumsal Yapı/Toplumsal Dayatma

Günümüzde futbolsuz bir toplum hayal etmek imkânsız. Öyle ki 2023 itibariyle, Birleşmiş Milletler verilerine göre üye 193 ülke (UN, t.y.) ile iki gözlemci, iki de üye olmayan ülke olmak üzere toplam 197 ülkenin varlığına değinilmektedir. FIFA olarak bilinen Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği'ne üye ulusal nitelikteki federasyon sayısı ise 211'dir (FIFA, t.y.). Bu bağlamda genelde sporun özelde de futbolun çok daha fazla insanı kucakladığı iddia edilebilir. Diğer yandan, bu durum futbolun diğer spor branşlarına kıyasla çok daha sosyolojik, çok daha politik, çok daha ekonomik etki ve tepkiler oluşturmasına da yol açmaktadır. Bu etki-tepkiler zaman zaman şehirler arası (Kayseri ile Sivas) kanlı çatışmalara (İlhan, 2014) hatta ülkeler arası (Honduras

ile El Salvador) savaşlara (Cable, 1969) bile neden olmuştur. Bu bağlamda futbolun bazıları kötü sonuçlar doğursa da toplumlara etkileme gücü olduğundan söz edilebilir. Ancak futbolda zaten bu toplumların ürettiği, geliştirdiği bir eğlence, bir oyun türüdür. Dolayısıyla futbol ile toplumsal yapı arasında çok net bir bağlantı olduğundan söz edilebilir. Bu bağlantı aracılığıyla bazen futbol toplumun bir tasviri olurken bazen de toplumun futbolun bir tasviri olur. Bu durumun önemli sebeplerinden biri tarihsel süreçtir. Söz konusu tarihsel sürece dair K1, K4, K10 ve K12 şu ifadelerde bulunmuştur.

“Günümüzde ve geçmiş dönemlerde futbol eşitir erkek demek diye düşünür çoğu kesim. Erkeklerle daha çok yakıştırılır ve düz mantık çerçevesinde gidilir. Vücut yapısı güç kuvvet ve hız açısından üstün görülür...” (K4)

“Tarih ncesi çağlardan beri kuvvet g ve mücadele de erkeklerle bağdaştırıldığı için futbolu sanki sade erkekler iyi oynayabilirmiş gibi bir düşünce ülkemizde yaygın vaziyette görülmektedir. Geçmişten beri erkeklerin daha yaygın yaptığı bir spor dalı olduğu için kadınları futbol oynarken görmek çoğu insana hala garip geliyor. Çünkü insanların kafasında kalıp yargıları oluşmuş durumda ve bu yargıları kırmaları zor oluyor...” (K12)

“Futbol gerek toplumsal dayatılmışlık gerekse fiziksel yatkınlıktan ötürü erkeklerin oluşturduğu bir topluluk olarak geçmişten bugüne gelmiştir. Erkeklerin hırslarını gücünü ve baskılayamadığı duygularını futbolla ortaya daha çok koyduklarını düşünüyorum. Savaş dönemi bitmiş fakat ülkeler arası yapılan müsabakalar savaş taktiklerine ve ma taktiklerine dnmştir. Bu durum kazanan ülkelerin nvanlanmasına kadar gitmiştir...” (K1)

“Futbol maalesef erkeklerle özdeşleşmiş bir branş olarak kabul görmüş durumda. Toplumsal bir problem olarak görüyorum bunu ben. İnsanlar ilk erkekleri futbol oynarken gördü. Bu durum da insanların futbolun erkekler için uygun bir branş olduğuna inanmalarına sebep oldu...” (K10)

K1, K4, K10 ve K12 tarafından belirtildiği üzere; futbolun savaş ile kavramsal benzerlikleri olması (Strateji, taktik, atak, savunma gibi kavramların her iki konu için de kullanıldığı görülmektedir.), futbolun geçmişine sinmiş olan kuvvet, g, mücadele gibi başlıklar futbolun toplum hafızasında erkek ile ilişkilendirmesine neden olmaktadır. Bu durumun temel nedeni, insanlığın gelişimi içinde aktif rol oynamış medeniyetlerin birçoğunda ataerkil bir yapının hâkim olması, bu yapının toplumun çeşitli kademelerine yansiyarak hegemonik erkekliği üretmesidir. Hegemonik erkeklik de dolayısıyla futbolu gerçek sahibi olan erkeklere layık görmektedir (Pfister, 2015).

“Erkek egemen bir toplumda yaşadığımız yadsınamaz bir gerçek. Erkeğe atfedilen roller ve kimlik bulma aşamasında futbolun rolü büyük...” (K2)

"Futboldan bağımsız olarak da Türkiye'ye baktığımız zaman erkek hegemonyasının hakim olduğunu görmekteyiz. Böyle bir toplumda daha kadın olmanın zorluklarını aşamamışken kadın futboluyla ilgilenmenin birçok zorluğuyla her an karşı karşıya kalabiliyoruz..." (K5)

"Özellikle ülkemizde, futbolun tüm kademelerinde gerek futbolcu gerek antrenör gerekse yönetim tarafında erkeklerin egemen olduğu bir gerçek..... Yine de genel ve tarafsız bir gözle bakarsam bu alanda hem teoride hem de uygulamada erkeklerin sayısal üstünlüğü ve birçok avantajı var..." (K8)

K2, K5, K8'in konu hakkındaki görüşleri gösteriyor ki hem toplumsal düzen içinde hem de futbol alanı içinde erkek hegemonyasının varlığı kabul edilmiştir ki giriş bölümünde verilen erkek ve kadın futbol antrenörleri arasındaki yüzdesel fark, futbol alanının kadınlara halen yeterince açılmadığını kanıtlamaktadır. Ek olarak, ataerkil yapı içinde erkek ve kadın cinsiyetleri için belli kalıplar, roller de dolaşıma sokulmaktadır.

"Öncelikle bu mesleği yaptığımı duyunca 'Bildığımız futbol mu?' şeklinde bir tepkiyle karşılaşıyorum.21.yy da kadının futbol oynamasına şaşırın bir kesim varken bir de futbolu öğrettiğimizi hazmetmeleri zor oluyor olsa gerek. Kadın annedir, kadın ev işleriyle uğraşır, yemek yapar ,eşini bekler gibi mahalle baskılarından diye düşünüyorum," (K2)

"Genelde toplumun bakışı olumsuz oluyor. Bu olumsuzluk ben de çocukken evde ailemde; "Senin ne işin var topla.", "Barbie bebeklerinle oynasana.", "Erkek çocuklarıyla oynama evcilik oyna..." diye başladı. Daha sonra futbol oynamaya başlayınca toplum baskısı da eklendi üstüne; "Kadınısı sporlarla ilgilenen daha iyi olmaz mı?," "Madem spor yapacaksın voleybol oyna..." diye artarak devam etti bu süreç." (K5)

"Olumsuz tecrübe yaşatmalarımın aile kurup çocuk sahibi olduğunu ama benim top peşinde koştuğuma yönelik toplumsal eleştiriler." (K6)

"... maalesef bu sayacaklarım arasında olumsuz tecrübeler daha fazla. Ne ev hanımlığımız kaldı ne işimiz gücümüzün çocuk bakmak olduğu yerde futbolda ne işimizin olduğu soruları bitti" (K8)

"Erkeğe atfedilen roller ve kimlik bulma aşamasında futbolun rolü büyük. Her erkek çocuğunun futbol toplarıyla büyütülüp ileride futbolcu olmak istemesi de sanırım en büyük örneğidir." (K2)

Harrison ve Lynch (2005), yaptıkları çalışmada, erkek ve kadına atanmış toplumsal cinsiyet rollerinin dışına çıkılması ile olumsuzlukların doğabileceğini ifade etmiştir. K2, K5, K6 ve K8'in ifadeleri de ev işleri, anne olma, evcilik oynama, voleybol oynama gibi toplum tarafından doğumdan ölüme kadar kadına yakıştırılan hareket alanları dışına çıkılması demek olan kadının futbol oynamasına sıklıkla

olumsuz bakıldığını göstermektedir. Buna ek olarak, kadınlara atfedilen bazı özellikler üzerinden de hareket alanının belirlendiği veya kısıtlandığı görülmektedir. Örneğin empati duygusu üzerinden hareket alanına dair belirleme yapıldığı veya küçük yaş grupları ile anaçlık bağlantısı kurularak kişinin kendini sadece belli bir alana yönlendirdiği veya kadınları erkekleri destekleyen, pasifize eden bir konuma yerleştirerek detaylarla ilgilenmeye yöneltmeleri aşağıda verilen K1 ve K4'ün ifadelerinden anlaşılabilir.

“Bence özellikle küçük yaş gruplarında kadınlarımızın rolü daha yüksek diye düşünüyorum. Çocuklara daha anaç ve psikolojik açıdan destekleme oranı daha fazla olduğunu düşünüyorum. Erkeklerin empati duygusu kadınlara oranla daha az olduğu için spor okullarında gördüğümüz destek daha fazla oluyor. Yarışmacı takımlardaki destek başarıya oranla değiştiğini düşünüyorum...” (K4)

“... Erkeklerin hırslarını gücünü ve baskılayamadığı duygularını futbolla ortaya daha çok koyduklarını düşünüyorum. Savaş dönemi bitmiş fakat ülkeler arası yapılan müsabakalar savaş taktiklerine ve maç taktiklerine dönmüştür. Bu durum kazanan ülkelerin ünvanlanmasına kadar gitmiştir. Böyle bir büyük olguda kadınlarında sahada değil yanında destek olmalarına ve seyretmelerine daha çok detaylarını incelemeye itmiştir...” (K1)

Diğer yandan, erkeklerin ise toplumda futbol oynama işlevini yerine getirmek üzere büyütüldüğü şeklinde bir tasvir ortaya çıkmaktadır. Hatta, bu tasvirin futbol alanındaki dile yansıdığı da belirtilmektedir.

“Erkeğe atfedilen roller ve kimlik bulma aşamasında futbolun rolü büyük. Her erkek çocuğunun futbol toplarıyla büyütülüp ileride futbolcu olmak istemesi de sanırım en büyük örneğidir...” (K2)

“...Bu düşünce futbolun erkek oyunu olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Toplumumuzda futbol, fiziksel kuvveti ve sertliği içerdiği için bu düşüncenin aşılması zor bir durumdur...” (K11)

“Futbolla direk ilişkilendirilmesinin sebebi oyun içindeki sertlik ve jargonunun erkeklerin doğasıyla bağlantılı olduğunu düşünüyorum...” (K2)

“...tribünlerdeki kadın izleyici sayısı yükselmiştir. Kadının olduğu her alanda argo konuşmalar küfür ve erkeklerdeki sinirlilik seviyesinin düştüğünü düşünüyorum...” (K4)

Hatta bu roller üzerinden kadının toplumdaki yeri o kadar netleştirilmiştir ki 8 Mart Dünya Kadınlar Gününde gösterilen ilginin dozajı ve niyeti bellidir: Kadın futbolunu bir günlüğüne de olsa meta haline getirmek. Araslı'nın (2021) yaptığı çalışmada da 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nün firmalar tarafından nasıl

metalaştırıldığı aktarılırken futbol ile erkek bağlantısı üzerinden gösterilen reklamlar ile kadın temsiline nasıl oluşturulduğu belirtilmiştir.

"... maçınız 8 Mart'a denk gelmişse size muhakkak bir adet çiçek verilir ve bunu size verirken yerel gazetelere kendi reklamlarını yapması için boy boy poz verilir"
(K7)

Kadınların futbol ortamına dahil olması çerçevesinde bir diğer örnek ise 2011-2014 yılları arasında uygulanan seyircisiz müsabakalara kadınların ve 12 yaşın altındaki çocukların dahil edilmesidir. Bu süreçte erkek taraftar ve holiganların gerçekleştirdiği şiddet içerikli olaylardan sonra Türkiye Futbol Federasyonu cezai yaptırım (!) olarak kadın ve çocukları futbol ortamına seyirci olarak alma uygulamasını geliştirmiştir. Böylece stadyumda kadın ve çocuklar futbol izleyecek ve sporda şiddetin sebebi olan erkek taraftarlar cezalandırılmış olacaktır. Ancak cezalandırılan erkek taraftarların yerine gelen kadın ve çocuk taraftarların ise süreç içinde aynı erkek taraftarlar gibi küfürler ettiği, yabancı cisim attığı görülmüş ve ceza olarak verilen bu uygulamadan doğan suçlara yeni cezalar verilmiştir. Ancak cezanın karşılığı olan yaptırımın fiili karşılığı bir suç teşkil ediyorsa belki de yaptırımın kendisinde bir hata vardır. Bu hata da şiddeti, hırsı, öfkeyi yani insani duyguların bir kısmını sadece erkeklere atfetmekten gelmektedir. Zaten bu süreç içinde görülmüştür ki kadın ve çocuk taraftarlarda en az erkekler kadar küfredip şiddet üretebilmektedir ki bu da esasen toplumsal cinsiyet kalıplarını besleyen cinsiyet odaklı doğal farklılıklar açıklamasının karşılaştığı bir anomali olarak adlandırılabilir. Bu anomaliye karşılık otoriter güçler tarafından sunulan erkeklerin kadın ve çocuk taraftarlar içine karıştığı iddiası ise söz konusu cezai uygulamanın kaldırılması ile bu iddianın rafa kalkmasına yol açmıştır. (Erhart, 2016). Bu çerçevede cam tavan sendromunun ortaya çıkmasına neden olan toplumsal normlar, toplumsal roller, toplumsal yapı olarak adlandırılan unsurun (Purcell, MacArthur ve Samblanet, 2010; Powell, 1999; Tapari ve Lenka, 2022) büyük bir güçle bu alanı domine ettiğini ifade edebiliriz. Tüm bu toplumsal yapının neden olduğu erkek egemenliği ise bazı önyargıları besleyerek büyütürken istemeden de olsa bu önyargılara karşı bir reaksiyon geliştirilmesini sağlamaktadır.

"Sahada bir kadın antrenörü gören sporcu, veli ya da taraftar bu işi yapamayacağımız ön yargısına kapılıyor. Biz de kendimizi ispat etme çabasıyla zaman zaman olmamız gerekenden daha farklı bir kimlik sahaya yansıtıyoruz. Olumsuz olarak karşılaştığım konu erkek takımıyla çalışırken velilerin benim oğlum bu hocayla antrenman yapmasın başka hocayla çalışmak istiyoruz şeklinde

bir diyalogla başlamıştı. Üstelik bunu duymamı istediği bir ses tonuyla hiç çekinmeden dile getirdi. Bende hiçbir tepki vermeden antrenmanıma devam ettim. Veli ve sporcu antrenmanı izledi ertesi gün benimle antrenman yapmak istediklerini önyargılı davrandıklarını dile getirip bir nevi tabularını yıktılar." (K2)

"Kadın antrenörler işin basına gecene kadar tepki alan ve geçtikten sonra birçok başarıya imza atan bireylerdir. Bunu savunuyorum" (K9)

"Kadınların doğası gereği zayıf ve duygusal olduğu düşünülür. Yönetici pozisyonunda olan kişilerin çoğu zaman erkek olması tercih edilir maalesef. Antrenörlükte de bu şekilde oluyor maalesef. Cinsiyetim gereği futbolla ilgili yeterli teknik taktik ve pratik bilgi sahibi olmadığım düşünülüyordu. Bunun bir yanığı olduğu zamanla ve takımımın elde ettiğim başarılarla anlaşıldı." (K12)

K2, K9 ve K12 tarafından verilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere, kadın antrenörlerin belli önyargılara karşı bir reaksiyon göstererek kendileri başarılı kıldıkları ölçüde, önyargılardan sıyrılmış bir futbol alanında kendilerini gösterebildiklerini anlayabiliyoruz ki bu durum futbol alanında cam tavanın başarı ile, kendini ispat edebilmek ile bir ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, tüm önyargıların oluşmasına sebep olan görüşün ise kadının futbol alanında olmamasına dair tarihsel süreç içinden gelerek ataerkil yapı ile beslenen ve cinsiyet rolleri ile yerleşip benimsenen bir dayatma olduğu, bazı kadın antrenörlerinde bu dayatmanın farkında olduklarını belirttikleri ifadeleri aşağıda sunulmuştur.

"Futbol gerek toplumsal dayatılmışlık gerekse fiziksel yatkınlıktan ötürü erkeklerin oluşturduğu bir topluluk olarak geçmişten bugüne gelmiştir." (K1)

"Belirtilen bağlantı toplumsal çevrenin bizlere dayattığı bir düzendir." (K3)

Diğer yandan futbol ile erkek bağlantısını reddederek futbolun cinsiyetler üstü bir olgu olduğuna değinen K6 ise şu ifadeleri kullanmıştır.

"Futbol Türkiye’de erkeklere adanmış bir spor gibi gözükse de futbolun cinsiyeti ve erkeklikle bağlantısı olmamaktadır." (K6)

Bu ifade ayrıca Erhart’ın (2016) dile getirdiği ve daha önce dile getirdiğimiz kadın ve çocuk taraftarların bir cezai yaptırım içeriğinde stadyumlara dahil edilmesi uygulaması ile beraber okunduğunda futbolun hem saha içinde hem de saha dışında cinsiyetsiz bir alan olması gerektiğini işaret etmektedir. Çünkü hem kadınlar hem de erkekler futbol oynarken veya izlerken futbol alanındaki iyi ve kötü her türlü davranışı sergileyebilme iradesini ve kararlılığını ortaya koyabilmektedir. Bu da toplumsal yapı içinde dayatılan rol ve kalıpların ötesinde cinsiyet farklılıklarının fırsat olduğu anda ortadan kalktığını göstermektedir. Dolayısıyla iyi veya kötü davranışlar gösterebilme

özgürlüğünü sadece tek bir cinsiyete verilmesi, eşitsizliğin doğduğu ve yeniden üretildiği bir noktayı işaret etmektedir. Bu noktada futbol alanında kadınların da iyi veya kötü davranışlar sergileme özgürlüğünün olduğunun kabul edilmesi, toplumsal yapı içindeki dayatmaların da azalmasını sağlayacaktır ki cam tavan sendromu ve cinsiyet eşitsizliklerine neden olan ataerkil görüşlerin yoğun olduğu futbol alanında bu görüşlerin azalması, kadın antrenörlerin hem istihdam edilmesi hem de görevlerinde yükselebilmesi açısından önemlidir.

3.2. Futbol İçi Yaşanmışlıklar

Futbol içi yaşanmışlıklar temasında, bir önceki temada değinilen toplumsal yapı gibi geniş bir alandan kapsamı daha özelleştirilmiş futbol alanına geçiş yapacağız. Futbol alanında kadın antrenörlerin kendilerini nasıl konumlandırıldığı ile ilgili ifadelerine yer verdikten sonra futbol ortamındaki erkek-kadın ikiliklerine yer verilecektir. İlk olarak futbol alanı içinde kadının konumlandırılmasına bakılması bir pencere açabilir.

"Son bir iki seneye kadar genellikle olumsuz bakış açıları ile karşılaşmışım. Kadınlar futboldan ne anlar ki bir de antrenör olsun, sizin kurallarınızda aynı mı, aynı sahada mı oynuyorsunuz, hoca sen ne biliyorsun da bize ne öğreteceksin ki gibi söylemlerle denk gelirdim. Şimdi ise nadiren bu olumsuzluklarla karşılaşsam bile yine de olumsuz söylemleri bile dile getirme şekilleri değişti..." (K3)

K3'ün ifadesinde de görüldüğü üzere, kadının futbol alanında olumsuz bir anlamda konumlandırılmasının da ötesine geçilerek futboldan farklı bir oyun oynadıkları şeklinde bir söylem üretildiği görülmektedir. Saha boyutu, kurallar gibi kavramlar üzerinden kadının futbol alanında ikincilleştirilmesi, ötekileştirilmesi yapılmaktadır. Ek olarak, kadınlara yönelik bu tutumların azalmasına rağmen halen devam ettiği ve şekil değiştirdiği de belirtilmiştir. Bu da ötekileştirmenin yeniden üretimi noktasında daha farklı yollar arayan bir grubun varlığını da işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, kadının futbol alanında olmasının sıklıkla şaşkınlığa neden olduğuna dair ifadelerle de yoğun bir şekilde karşılaşmıştır ki bu da az önce söz edilen ötekileştirmenin şekil değiştirmiş bir versiyonu olarak kabul edilebilir:

“Öncelikle bu mesleği yaptığımı duyunca ‘Bildiğimiz futbol mu?’ şeklinde bir tepkiyle karşılaşıyorum.21.yy da kadının futbol oynamasına şaşırın bir kesim varken bir de futbolu öğrettiğimizi hazmetmeleri zor oluyor olsa gerek...” (K2)

K2 tarafından aktarılan ‘Bildiğimiz futbol’ ifadesi, sanki kadınların futbol dışı bir oyun oynadıkları ve oynadıkları oyunun da ‘gerçek futbol’ olmadığı şeklindeki söylemleri, Pfister (2015)’in çalışmasındaki ‘gerçek futbol’ benzetmesiyle de paralellik göstermektedir.

“Futbolla ilgilendiğimi duyanların ilk tepkisi genelde aaa nasıl yaa kadınlar futbol oynuyor mu.! Oluyor. Oynamayı geç antrenörlük bile yapıyoruz...” (K4)
"...ülkemizde futbol antrenörüym dediğimde bunu çok şaşırarak karşılayan insanlar varken, yurt dışında bunu dile getirdiğimde gayet normal karşılanıyorum. Bizde de artık normal karşılanması gerektiği düşüncesindeyim." (K8)

K4 ve K8’in ifadelerinde aynı şaşkınlığın görülmesinin yanı sıra futbol ve kadınların aynı alanda var olmasının ne kadar yadırgandığına karşılık olarak verilen tepkilerin aslında kişisel anlamda nasıl tepkiler ürettiğini de görebiliyoruz. K4, istersek oynarız istersek antrenörlük yaparız gibi bir daha sert bir tepki gösterirken K8, yurt dışında karşılaştığı olumlu tepkilerin burada da olması gerektiği şeklinde bir tepki vermektedir. Bu da aslında kadın futbol antrenörlerinin dışarıdan gelen tepkilere yönelik olarak farklı yöntemler ürettiğini göstermektedir.

Diğer yandan, ‘gerçek futbol’ oynayan kadınların, futbol alanına girmiş olmasına dair şaşkınlığın arkasından üç çeşit tepkinin geldiği görülmektedir. Bunlardan ilki, futbolun kadınlara göre olmadığı görüşüdür.

“Cinsiyet temelli olumsuz tecrübem; insanların sürekli ‘Neden bu mesleği seçtin? Neden futbolla ilgileniyorsun?’ sorularıyla ve ‘Futbol kadınlara göre değil’ düşünceleriyle karşılaşmak oldu...” (K12)

İkincisi, kadın futbol antrenörlerini küçümseyerek başlayan dolayısıyla beklentiyi düşüren ve kadın antrenörlere kendini yetersiz hissettiren ya da kadın antrenörlerin daha çok çaba göstermesi ile devam eden bir döngü kurulmasıdır.

“Antrenörlük yapmaya başladıktan sonra da birçok olumsuzlukla karşılaştım. Bunların başında küçümseyici şakalar; ”Ne boş işlerle uğraşıyorsun.”, “Kadından futbolcu mu olur.”, “Sizin de mi liginiz var.”, “ Sizi de izlemeye geliyorlar mı! ”, ” İzlemeye gelenler kim bilir ne için geliyor...” gibi yersiz, can sıkıcı birçok söylemle karşılaşıyorum." (K5)

"nasıl yani sahadaki 11 erkeği sen mi yönlendireceksin veya direktif verirken sahaya sesin yetişiyor mu? böyle kibar kibar anlattırsan kimse seni takmaz' gibi bir sürü söyleme şahit oluyorsunuz" (K7)

"Biz kadınlardan her zaman beklenti düşük olduğu için küçük olarak gördüğümüz başarılar büyük alkış alıyor." (K1)

"Erkeklerle göre biraz daha fazla çabalamaları ve mücadele vermeleri gerektiğini düşünüyorum. Toplum tarafından futbol konusunda kendilerine duyulan güven az olduğu için bunun verdiği baskıyla, pes etmeden istikrarlı bir şekilde mesleklerine devam etmeleri gerekiyor." (K12)

Üçüncüsü ise futbola renk kattınız şeklindeki görüştür.

"Son bir iki seneye kadar genellikle olumsuz bakış açıları ile karşılaşmıştım... Şimdi ise nadiren bu olumsuzluklarla karşılaşsam bile yine de olumsuz söylemleri bile dile getirme şekilleri değişti. Şu anda ise; aaa ne güzel, kadınlar futbola renk kattı gerçekten, geçenlerde bir maç izledim, erkekler kadar oynuyorlardı..." (K3)

Tüm bu tepkilerin ortak özelliği ise kadınların futbol alanında var olmasına dair önyargılara dayanmaktadır ki bu önyargıların toplumsal yapı üzerinden beslendiğine bir önceki bölümde değinilmiştir. Ancak buradaki farklılık doğrudan futbol içindeki alandan gelen tepkilerdir. Toplumun benimsememesinin yanı sıra futbolun içindeki futbolcu, antrenör, yönetici gibi insanların da bu durumu benimseyemediği görülmektedir ki bu çalışmaya katılan kadın antrenörlerin kadın futbol liglerinde iş bulabildiği düşünüldüğünde, zaten belli bir alana sıkışmış olan kadın futbol antrenörlerinin o alan içinde bile rahat bir hareket alanına sahip olamadığı görülmektedir. Bu da cam tavan sendromu bağlamında toplumsal faktörlerin yanında örgütsel faktörlerin de kadın futbol antrenörleri için belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. K1'in belirttiği düşük beklentiler ve bu düşük beklentilerin karşılanması doğrultusunda verilen büyük tepkiler ise örgütsel anlamdaki önyargıların bireysel ve örgütsel çerçevede bazı sonuçlar ürettiğinin bir göstergesidir. K3'ün 'erkekler kadar oynuyorlardı' ifadesi de aslında nasıl bir beklenti olduğunu göstermektedir: Yıllardır aşına olunan erkeklerin egemenlik kurduğu, eril kültürün egemenlik kurduğu şekilde bir futbolun benzerini görebilmek. Bu da futbol ortamı içinde kadınların varlığına karşı bir saygı gelişmediği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü saygı esasen bir olgunun varlığına ilişkin koşulsuz bir kabulleniş göstermekle ilgilidir. Yani kadınlara futbol alanında saygı gösteren bir kişinin, 'erkekler kadar oynuyorlardı' şeklinde bir ifade kullanması kendi içinde bir çelişki üretir. Bu durum Foucaultcu bir yorumla, kadınların aslında futbol alanına ait olmadığını farklı bir ifade biçimi ile

dolaşıma sokmak olarak nitelendirilebilir. Diğer yandan, kadın antrenörlere gösterilmesi gereken saygının izlerine de rastlamak mümkündür:

"Bu zamana kadar çalışmış olduğum kulüplerde kadın futbol antrenörlerine oldukça saygı duyulduğunu söyleyebilirim. Hatta sayıca daha fazla olmamız gerektiği düşüncesinde olan insanlarla çalıştım. Şanslıydım." (K8)

Ancak saygının görüldüğü bir ortamda bile kişinin kendini şanslı sayması, cam tavanın kişisel unsurlarının var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum özgüven ve özyeterlik eksikliğini göstermekle birlikte cam tavan ve cinsiyet eşitliği bağlamında örgüt kültüründeki değişkenliklerin ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir.

Yukarıda ayrıntılarına girilen kadının futbol alanındaki varlığına ilişkin tepkilere karşılık ise kadın futbol antrenörleri tarafından birtakım kişisel hedefler belirlendiği saptanmıştır. Bunlar sırasıyla kendine güvenme, boyun eğmeme, yetkin olmak ile ilgilidir ki bu hedeflerin kişisel gelişim ve kişisel motivasyon temelli oldukları görülmektedir.

"Benim için durum bu şekildeydi kendimden emin ve bildiğim doğrulardan hiç vazgeçmedim. Hepimiz sandığımızdan ve hissettiğimizden daha güçlüyüz. Sadece biraz dişimizi göstermeliyiz" (K2)

"Evet futbol denilince akla ilk erkek cinsi gelse de beni bu durum hayatımın hiçbir alanında ne futbolcuyken ne de antrenörken etkilemedi. Futbol ile erkeklik arasında bağlantı kurmuş olsaydım bu zamana kadar yapmış olduğum çoğu şeyi yapmazdım. Onların sayısal anlamda üstünlüğünü kabul etmem, her şeyi kabul ettiğim anlamına gelmiyor. Ben daha çok onların (hepsi olmamakla birlikte) tecrübeleri ile bağlantı kurmaktan yanayım." (K8)

"Ama bunların beni yıldırmasına ya da pes ettirmesine asla izin vermedim. Evet bu alanda umudumu kaybetmeye yakın olduğum zamanlar oldu ancak bu yaşadıklarımla hiçbir alakası yoktu. Ancak son zamanlarda özellikle alanda bir şeyleri göstermeye başladığımızda, alanda ve uygulamada olduğumuzda, aldığımız eğitimlerde, girdiğimiz futbol ortamlarında bilgi ve tecrübelerimizi paylaştıktan sonra bakış açısı çok değişmeye başladı. Konuşmaların sonu, kadınların her zaman futbolun içerisinde var olması gerektiği ile sonlanıyor. Bunda bir payım varsa ne mutlu. Umarım bu düşünceler uygulamada da karşılığını alır." (K8)

"Bir işte iyi olmak o alanda kalifiye, başarılı ya da yetkin olmak tamamen çalışmak ve istemekle alakalı. Ustalığın cinsiyeti olmaz bunu her defasında dile getiriyorum. Eğer gerçekten işinizi eliniz, beyniniz ve kalbinizle yapıyorsanız en iyilerden birisiniz." (K2)

Kadın antrenörler için futbol alanında var olabilmek noktasında gerekli bu üç niteliğin (kendine güvenme, boyun eğmeme, yetkin olmak) varlığı ve umut verici

örneklere rağmen kadın futbol antrenörü sayısının azlığına dair ifadeler (K3) ve göstergelere (Grafik 2) de rastlanmaktadır:

"Ülkemizde kadın futbol antrenörünün sayısı maalesef ki çok yetersiz durumdadır..." (K3)

Kadın futbol antrenörü sayısının az olmasının temelinde ise erkek-kadın arasında ortaya çıkan birtakım ikiliklerin yattığı görülmüştür. Bu ikiliklerden ilki, biyolojik farklılıkları ayırt edebilme becerisi olarak dile getirilebilir.

"...süper lig kadın takımı çalıştırdım erkek hocayla beraber ve erkek hocanın asla kadınları düşünerek davrandığını görmedim. Onların ne kadar antrenman kaldırabileceğini. Çünkü erkekler kas yapısıyla bizimki aynı olmayabilir yetenekler aynı olsa da. Ve lütfen izin verin dediğimde tepki aldım. Takımı ayağa kaldırdım. Onların dilinde antrenman yaptım ve takımı ligde tutmayı basardım." (K9)

K9 tarafından verilen bu ifade özelinde kadın bir antrenörün kendisiyle aynı cinsiyette olan futbolcularla empati yapabilirken erkek antrenörün yapamadığını görmekteyiz. Ancak buradan bir genelleme yapmak, doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü bu durumun tam tersini yani erkek antrenörün empati yaptığı bir durumla da karşılaşılabilir. Ancak bu olay özelinde biyolojik farklılıkları bilerek bir antrenman programı yapılması gerektiğini bilen bir kadın antrenör ile bilmeyen bir erkek antrenör olduğunu söyleyebiliriz ki burada kadın antrenörün beraber çalıştığı erkek antrenöre karşı izin istiyor olması da açık olmayan bir hiyerarşinin varlığına dair bir varsayımda bulunulmasına neden olmaktadır. K9'un bu olayda erkek antrenörle arasındaki ilişkiyi çok net bir şekilde ortaya koymaması da bu varsayımın biraz daha bulanık hale getirmektedir. Diğer yandan, benzer bir olayda erkek antrenör bir müdahalede bulunmak istediğinde izin istiyor ise bu durumun bir eşitlik gösterdiğini, aksi halde ise bir cam tavan durumu ile karşılaşıldığı söylenebilir. Bu duruma dair bir diğer yaklaşım ise cam uçurum kavramıdır, Cam uçurum, başarıya ulaşma ihtimali düşük bir ortamda lider olarak kadın bir yöneticinin atanması şeklinde tanımlanmıştır (Ryan ve Haslam, 2005). Bu bağlamda bu ifade özelinde K9'un yaşadığı olay ister cam tavan ister cam uçurum olarak nitelendirilsin, kulüp içi cinsiyet temelli bir çatışmanın olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle, erkek veya kadın antrenörün biyolojik farklılıkların farkında olup olmaması hem cinsiyet eşitsizliğini hem de cam tavanı ilgilendiren bir durumu tetiklemektedir.

Bir diğer ikililik oluşturan durum ise hakemi etkileme konusudur ki bu konu futbolun toplumsal alandan çektiği bazı alışkanlıklar ile de ilgilidir.

“Ne yazık ki toplumumuz sert, kaba ve orantısız üsluptan yanadır. Rakip takımın antrenörü erkek ise ve sesi sadece biraz daha kaba ve baskın kalıyorsa bu durum hakemi etkisi altına alıyor. Her pozisyona ya da hakemin verdiği her karara boş bağırtılar ile karşılık verince sanki haklıymış gibi bir algı yaratılıyor ve bu durum ister istemez hakemi etkisi altına alıyor.” (K7)

Saha içinde antrenörlerin hakemlerle iletişim kurması ne kadar normalse (Debanne, 2014), kendi takımlarının avantajı için bazen biraz fazla teatral bir performans göstermeleri de normaldir. En azından modern ve profesyonel dediğimiz sporun birçok branşında bu tip durumlarla karşılaşılmaktadır. Ancak burada normalliği bozan şey, toplumsal yapı bölümünde değinilen ataerkil özelliklerin futbol alanına taşınmak istenmesidir. Yani erkek egemenliğinin futbol alanında devam ettirilme, yeniden üretilme çabasıdır. Bu çaba çerçevesinde hakeme yönelik davranışların yer alması ise otoriteye karşı gösterilen davranışlar bağlamında cinsiyet temelli farklılıkları işaret etmektedir. Otoriteye karşı gösterilen davranışlarda erkek antrenörlerin kaba ve sert bir üslupta bulunması, erkek antrenörlere sadece erkek oldukları için bir avantaj üretiyor ise bu noktada bir cinsiyet eşitsizliği olduğu ifade edilebilir; diğer yandan erkek olması yerine kaba ve sert bir üslupta bulunması bir avantaj sağlıyor ise bu durumu doğrudan cinsiyet ile ilişkilendirmek doğru olmayacağı gibi dolaylı bir şekilde eril kültürle ilişkisi olduğu savunulabilir. Yani eril kültürün kaba ve sert üslubunun futbol alanına yansması şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda hakemler özelinde otoriteye yönelik gösterilen davranışların biçiminin cinsiyet temelli bir farklılık ürettiği söylenebilir. Buna ek olarak, kadın bir antrenörün kaba ve sert bir üslupta bulunduğu zamanlarda farklı şekilde bir geribildirim almış olması da bu savı destekleyecektir ki ‘sesi sadece biraz daha kaba ve baskın kalıyorsa’ ifadesi de bu duruma bir örnek gösterilebilir.

İkililik bağlamında bir diğer konu ise futbol oyununa dair bilgi temelli ikililiktir

"Birçok erkek için dünyanın en zor şeyi bir kadına ofsayı anlatmaktır. Hal böyle olunca toplumda kadın ile futbolu bağdaştırmak da zor oluyor..." (K7)

"Futbol bilgimin bir erkek kadar iyi olamayacağı bakış açısı..." (K6)

Kadının ofsayt kuralını bilmeyeceğine, bilse de anlamamış olacağına yönelik geliştirilen kendi içinde mizahi unsurların da kullanıldığı cinsiyetçi bir söylemin

varlığı, uzun süredir halk arasında kullanılmakla birlikte zamanla Erhart gibi araştırmacıların toplumsal cinsiyet kalıplarının altını çizmek amacıyla araştırma başlığı olarak kullandığı bir noktaya ulaşmıştır. Bu bağlamda ofsayt bir düğüm noktası olarak futbol alanı içinde yerini alırken kadınların da futbol alanındaki ötekileştirmesinin dışı vurumunda sıklıkla kullanıldığı bir ifade haline de gelmiştir. Bu bağlamda ofsayt kuralını bilmek, bir kadının futbol alanı içinde kabul edilmesini sağlayacak görünmez bir kapının anahtarı olarak ifade edilebilir. Diğer yandan ofsayt kuralını bilip bilmeme konusunun altında yatan anlayışın kadının futboldan anlamayacağı ile benzerlik gösterdiği belirtilmelidir. Bu çerçevede futbol oyun kurallarını bilen bir kadın antrenörün cam tavan engelleri içinden cinsiyet temelli önyargılar gibi yapısal engeller ile yönetici önyargıları ve eril kültürün hakim örgüt kültürü olması gibi örgüt içi kültürel engellerle (Wirth, 2001) karşılaştığı ifade edilebilir.

Diğer yandan kadın antrenörlerin futbola getirdiği taktiksel ve teknik yaratıcılığın da erkekler tarafından gözlenip beğenildiğine dair ifadeler de mevcuttur:

"...kadınlarında sahada değil yanında destek olmalarına ve seyretmelerine daha çok detaylarını incelemeye itmiştir. Daha sonra kadınların katılması oyunun inceliklerini ve kadının taktiksel zekasıyla teknik zekasının da erkekler tarafından gözlenmesine ve beğenilmesine sebep olmuştur. Bunların bilincinde olarak kadın antrenör olmak bana ayrıcalığımızın ve gücümüzün daha belirgin olduğunu ifade ediyor." (K1)

İkililik bağlamındaki son konu ise baş antrenör olma konusudur.

"Baş antrenörün büyük takımlarda bir kadının olması demek, bir erkeğin bunu başaramadığı anlamına geldiğini düşünen birçok fikirle karşılaştım. Eski zamandan günümüze daha çok fikirlerine önem veren antrenörler olarak bünyesinde bulundurmaya başladıklarını belirtmek isterim" (K1)

"Yunanistan'da bir kadın baş antrenörün yönetmesinde umut vadedici olarak görüyorum. Örneklerin çoğalması tüm kadınların futbola ilgisini ve her futbol oynayan kızın hayalinde antrenörlük olmasına sebep olacaktır. Kadın takımlarının da baş antrenörünün kadın olması zorunluluğu, daha fazla antrenörün yetişeceğinin habercisi olabilir" (K1)

K1'in baş antrenörlük ile ilgili olarak beli bir döneme kadar kadınların antrenörlük içinde bir yükselme alabilmek için erkeklerin yetersizliğini, başarısızlığını beklemesi gerektiği, ancak zamanla bu bekleyiş trendinin değiştiği bir süreçten geçildiğini ifade etmiştir. Böyle bir duruma dair başka bir katılımcı ifadesi olmaması,

bu durumun istisnai özellikleri olduğunu gösterse de söz konusu ifade özelinde baş antrenör olma konusunun cam tavan ile yakından bir ilişkisi olduğu da bir gerçektir. Özellikle kadın antrenörlerin erkeklerin başarısızlığı koşulu üzerinden bir terfi fırsatı elde ediyor olması, cam tavanın örgütsel bağlamda varlığını gösteren bir durumu işaret etmektedir. Öneri olarak kadın baş antrenör zorunluluğu getirilmesi ise aslında bu gelişimin doğal yollarla olmayacağına dair bir görüşü yansıtmaktadır. Bu da aslında futbol içindeki erkek hegemonyasının kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık ile çözülebileceğini ve ayrıca futbol içindeki olası kadın hareketlerinin erkek hegemonyasını zorlayamayacağını kabul etmek anlamına gelmektedir ki bu ekseninde cam tavanın oluşması noktasında etkili unsurların oluşturduğu baskının büyüklüğünün, kadın antrenörleri umut ile umutsuzluk arasındaki çizginin iki farklı tarafına da ittiği dinamik bir psikolojiye sebep olduğu ileri sürülebilir.

Biyolojik farklılıkları ayırt edebilme becerisi, hakemi baskı altına almak, futbol oyununa dair bilgi, baş antrenör olma şeklinde nitelendirilen ve tartışılan ikililik yaratan durumların kadın ve erkek antrenör sayılarındaki farklılığın ötesinde temel bir işleve sahip olduğu görülmektedir. Buna dair örneklere K1, K7 ve K11'in ifadelerinde de rastlanmıştır.

"Erkek futbol takımı çalıştırdığın zamanlar sahadaki tek kadın ben oluyordum benim oyuncularım, rakip takımın oyuncuları, hakemler, yedek kulübesine kadar hepsi erkek. Böyle zamanlarda şunu fark ediyorum ki kimse orada benim farklı bir cins olduğumu ve benim yanımda rahat rahat küfredip bel altı espriler yapamayacağını düşünmüyor. Onlara göre ben bu iş yapıyorsam yani bu kadar erkeğin bulunduğu ortamda böyle bir meslek seçmişsem bunları kabulleneceğim buna mecburum. Bu kadar alınganlık gösterecek ve kırılacaksan ileride pastane var kek poğaçaya pişirmeye ne dersin?" (K7)

"Bir erkek kadar kuvvetli topa vurabiliyor musunuz? En fazla karşılaştığım soru bu aslında. Genelde bunu soranlar kadın futbolu adına çok da bilgi sahibi olmayan erkek antrenörler. Verdiğim cevaplar ve mümkünse sahada kendileri gördükten sonra algıları genelde değişiyor ancak bazı insanlar için asla kadın antrenör olmamalı ve dolayısıyla kadın futbolu da olmamalı." (K11)

"Maç yönetiminde ise kesinlikle kadın olmam sert eleştirilerle karşılaşmama sebep oluyor. En çok duyduğumuz 'Erkek gibi' bir kadın yapısına sahip olan antrenörler biraz daha avantajlı." (K1)

Söz konusu işlevin kadın antrenörleri eril kültürün içinde bir erkek gibi hareket etmek için yönlendirmekle ilgisi olduğu K1, K7 ve K11'in ifadelerinde görülmektedir ki böylece futboldaki erkek hegemonyasına karşı olarak gelişen bir durumu kontrol

altında tutma, tutulamadığı durumlarda ise eklemlemeye çalışma şeklinde bir karşı stratejinin kadınların futbol alanındaki varlığına yönelik geliştiği söylenebilir.

Bu bölümde sunulan ifadeleri ve tartışmaları toparlarsak; kadının futbol alanına girmesi sonrası kadınlara karşılık yöneltilen futbol odaklı olumsuz söylem ve davranışların dört ikililik üzerinden geliştiği görülmüştür. Bu dört ikililik, biyolojik farklılıkları ayırt edebilme becerisi, hakemi baskı altına almak, futbol oyununa dair bilgi, baş antrenör olma başlıkları altında sunulsa da bu başlıkların yanında gelen farklı cinsiyetlerin ortaklaşa yönettiği bir takımda kadın antrenörlerin ikincil olması, antrenörlük becerisini ve bilgisini izin alarak gösterebiliyor olması ve bunun da ancak cam uçurum koşulları altında gerçekleşebiliyor olması, hakem özelinde otoriteye karşı gösterilen davranış ve tutumlar bağlamında eril kültürün baskısı ve baskınlığının etkisi, kadın antrenörlerin erkeklerin başarısızlığına bağlı bir kariyer fırsatı bulabilmesi ve bu fırsatın da bu tip bir duruma bağlı olmasının yarattığı psikolojik zorluklar gibi örtük konular cam tavan sürecinin ortaya çıkma nedenlerinden başa çıkma stratejilerine kadar geniş bir alanı ilgilendirmektedir. Tüm bu açık ve örtük konuların bir şekilde etkilediği kadın antrenörlerin sayısal olarak az olma durumunun ise kadın antrenörler lehine kendine güvenme, boyun eğmeme, yetkin olmak gibi kişisel niteliklerin kazanılması çerçevesinde bazı olumlu gelişmeleri de içerdiği görülmüştür. Ayrıca, toplumsal yapının kadının futbol alanında olmasına dair önyargıları tarafından desteklenen, kadın antrenörlere yönelik olumsuz söylem ve davranışların, şaşkınlık ile başlayıp, kadının futbol alanına ait olmadığına ve kadın antrenörlerin yetersiz olduğuna dair söylemlerle devam ettiği, futbola renk katma görevinin layık görülerek bitirildiği bir ötekileştirme döngüsünden geçtiği görülmüştür. Özetle futbol oyunu özelinde ‘kadın futbolu’ ile ‘gerçek futbol’ ayrımı yani içine kadın yerleştirilip renk katılmış ‘kadın futbolu’ ile arenalarda mücadele eden erkeklerin hayranlıkla izlendiği ‘gerçek futbol’ ayrımı içine sürüklenen futboldaki cinsiyet çatışması içinde erkek hegemonyasının devamlılığının korunduğu bir yaşanmışlıklar bütünü ile bu çatışmada mesleki anlamda ikincilleştirilerek cam tavana maruz kalan kadın antrenörlerin bitmek bilmeyen mücadelesi.

3.3. Eşitlik mi adalet mi?

Futbol alanında cinsiyet temelli ikiliklerin beslediği bir diğer konu ise eşitlik ve adalet ikilemidir. İkiliklerin oluştuğu bir alanda doğal olarak iki tarafında kendi çıkarını korumak isteyeceği varsayılmaktadır. Bu varsayıma ek olarak, toplumsal yapı nedeni ile zaten erkekler lehine bozulmuş olan denge de dört alt kategoride eşitlik ve adalet ile ilgili bir mücadeleyi tetikleyen bazı konuların toplumsal alanda var olmasına neden olmaktadır. Bunlardan ilki, fırsat başlığı altında değerlendirilebilir.

"...Diğer taraftan verilen antrenörlük eğitimleri. Eğitimlerde kadın antrenör adayları olduğumuz için bazı noktalarda, erkek adaylara nazaran daha fazla yardımcı olunmaya çalışılabilir. Bu güzel ve düşünceli bir durum. Ancak bu durumun çok fazla yapılmaması taraftarıyım. Çünkü gerçek dünyada bu tarzda şeylerle karşılaşmıyoruz çok. Sonuç olarak bizler antrenör olacağız. Bunun kadını veya erkeği olduğunu düşünmediğim için her anlamda adaletli koşullar altında hareket edilmesinden yanayım." (K8)

Dengenin bir tarafa çok ağır bastığı şartlarda pozitif ayrımcılık yapılarak dengenin sağlanması gözetilir. Norman (2012) tarafından kadın antrenörlerle yapılan çalışmada, cam tavanı aşmak için önerilen dört stratejiden biri pozitif ayrımcılıktır. Noon (2010) ise pozitif ayrımcılık konusundaki bazı eleştirileri tartıştığı çalışmasında, pozitif ayrımcılık ile işe giren kişilerin o iş için en iyi aday olsa bile, pozitif ayrımcılık sayesinde işe girdiği algısının yaratacağı olumsuz tepkilere maruz kalabileceğinden bahsetmiştir. Antrenörlük eğitimlerinde yapılan pozitif ayrımcılığa karşılık olarak futbol camiası içinde gerçekleşen kıran kırana geçen mücadeleyi örnek gösteren K8, normal şartlarda pozitif ayrımcılığın olmadığı şartlara gereken uyumu sağlayabileceği bir fırsatın yaratılmasını talep ediyor ama bir taraftan bu ayrımcılığın yaratabileceği olumsuz etkilerden de çekiniyor olabilir aslında. Bununla birlikte, sporun rekabetçi yapısının bu bağlamdaki bir yaklaşımı olumsuzluğa itme olasılığından dolayı belki de K8'in de belirttiği şekli ile bir fırsatın yaratılması, kadın antrenörler için çok daha iyi sonuçlar doğurabilir. Ancak bu noktada istenenin eşitlik değil de adalet olduğunu K8 de belirtmiştir. Dolayısıyla adil bir dağılımın mı ya da eşit bir dağılımın mı yapılması gerektiği bir soru ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ücret konusuna değinilebilir.

"kadın antrenörler maddi açıdan erkek antrenörlerin çok altında almamalı." (K6)
"Bu konuda dışarıdan da fark edildiğini düşündüğüm, bir haksızlık olduğu çok bariz ortada. Erkek antrenörlere daha fazla önem veriliyor. Daha fazla ücret veriliyor. Sanki onlar işin aslını yapıyor biz kadınlarsa boşa uğraşıyormuşuz gibi

hissettiriliyor. Bu düşünceler Anadolu takımlarında ve daha küçük kulüplerde daha fazla hissettiriliyor. Bunun yanında daha elit spor dallarında ve üst seviyedeki kulüplerde daha az fark oluyor." (K5)

Ücret noktasında kadın antrenörlerin şikayetlerinin eşit olmayan ücretler ve erkekleri ile aynı iş karşılığında düşük ücret alma noktasında kesiştiği görülmektedir. Bu çerçevede, ücretlerin makul seviyeye çekilmesi gerektiği talebi de bulunmaktadır. Ancak toplam ekonomik değer bakımından, iktisadi değer bakımından kadın futbolunun erkek futboluna kıyasla çok geride olduğu da bir gerçektir. Bu duruma dair daha akademik temelli bir örnek, Humphreys (2000) tarafından kolej basketbolundaki erkek ve kadın baş antrenörler arasındaki ücret farkındaki çalışmada mevcuttur. Söz konusu çalışmada, erkek basketbolunun ürettiği iktisadi değer kadınlarınkinden fazla olması nedeniyle maaş farklılıkları olduğuna değinilmiştir. Bu ekseninde maalesef kadınlar düşük seviyede izlenirlik ile düşük ücrete mahkûm edilmektedir. Diğer yandan, kadın futbolu ya da erkek futbolu fark etmez, aynı takımda çalışan, aynı işi yapan iki kişinin ücretlerinin arasında uçurum olması, belki kısa vadede olmasa bile uzun vadede kulüp içi bir krize dönüşebilir. Bu krizin ortadan kaldırılması için ücretlerin ayarlanması noktasında adil mi, eşit mi olunması gerektiği sorusuna bir cevap bulunmalıdır. Bu çerçevede eşit haklara sahip olunmasını destekleyici bir alt kategori olan doğuştan gelen eşitlik, insan olmaktan kaynaklanan bir eşitlik anlayışı geldiği görülmektedir ancak uygulamada bu tip bir eşitliğin çok da mümkün olmadığı sadece cinsiyet örneğinde değil, ırk, din, mezhep, sınıf, unvan gibi farklı insan üretimi sınıflandırmalarda da görüldüğü, insanlık tarihi boyunca şahit olunan bir vakadır.

"Aslında doğuştan itibaren iki cinsiyette futbolda eşit durumdadır." (K3)

Teoride eşitlik ve adalet arasında kalınan bu tartışma içindeki son kategori başarı durumudur. Bu kategori teorik bir bakış açısından ziyade uygulamaya yani performans odaklı bir bakış açısına sahiptir.

"Ben bunu kadın olarak değil de başarı ve başarısızlık olarak değerlendirmek istiyorum. Örneğin bir takım başarılı bir şekilde ilerliyorsa onun başındakinin cinsiyetinin bir önemi yoktur onu çok görmezler. Başarısız olunursa o zaman kadın erkek cinsiyet fark etmeksizin istifası beklenir." (K4)

"İnsanların fikirleri kadınların bu sporu ve işin antrenörlük kısmını da başarıyla yaptığını gördüklerinde değişecektir. Bu bir oyun ve bunu herkes oynayabilir ve herkes bunu profesyonel bir şekilde spor olarak da yapabilir. Çünkü tüm dünyada bu böyle" (K10)

K4 ve K10 da başarı durumunun değiştirici bir özelliği olduğunu vurgularken; K4 cinsiyet değişkenini devreden çıkaran bir yaklaşım sunuyor. Bu da aslında fırsat başlığı altında ifade edilen adil koşullar talebinin, yarışma dürtüsü ile spor alanı içinde desteklendiği bir yapının ortaya çıkmasını sağlarken antrenörlük mesleği içindeki mevcut parametreler içinde erkek egemenliğinin bozduğu dengeyi sarsabilecek bir sürecin önünü tıkamaktadır. Bu çerçeve de tek taraflı bir dağılımın olduğu futbol alanında belli bir noktaya gelene kadar pozitif ayrımcılığın devam etmesi gerektiği öne sürülebilir.

3.4. İstihdam

Kadın futbol antrenörlerin istihdam edilmesi noktasında doğal adaylar olan kulüpler ve milli takımların yanı sıra futbol akademileri, milli eğitim bünyesinde veya farklı girişimlerin bünyesindeki spor okulları gibi farklı seçenekler ile karşılaşılmaktadır. Ezbere sayılan bu seçeneklerin kadın futbol antrenörlerini bünyelerine bir çalışan olarak alıp almadıkları veya işe aldıktan sonra bir çalışan olarak o ortamda yaşanılan olumlu veya olumsuz deneyimlerin ne olduğu, bu çalışmanın ilgi alanı içinde bir konudur. Bu çerçeve de görüşmecilerden elde edilen ifadelerin analizi sonrası istihdam teması oluşturulmuştur. Başlangıç olarak da çalışılabilecek kulüp olmadığına dair bir ifadeye karşılık kadın antrenörler arandığına dair bir ifade sunulabilir.

“Kadın antrenörlerin çalışmaları için kulüp bulamamaları, bu alanı daha çok erkek antrenörlerin kullanması ve kadın antrenörlerin gelişim için harcayacak parayı kazanmalarını sağlayan şartlar olmadığı için genellikle tercih edilmemektedir.” (K3)

"Ve artık çoğu kulüpte kadın antrenörler aranıyor. Kadınlarla ilgilenen erkekler bazen bizim dilimizi anlamıyorlar özel durumlarda bize yardımcı olamıyorlar maalesef, benim düşünçem her takımda kadın antrenör olmalı" (K9)

Kulüplerde bir istihdam sorunu olduğu hem K3'ün hem de K9'un ifadesinde de mevcuttur, ancak K3'ün ifadesinde daha doğrudan gelen çalışılacak kulüp bulunamadığı ifadesi, K9'da biraz daha örtük bir şekilde yer almaktadır. Çoğu kulüpte kadın antrenör aranmasının nedeni olarak cinsiyet farklılığı üzerinden erkeklerin kadınlara özgü bazı özel durumlara hâkim olmamaları ile kadınların bazı istek ve ihtiyaçlarının erkekler tarafından anlaşılammamasının gösterilmiş olması, sadece kadın

futbolu içinde kadın antrenörlüğüne dair bir yönelimi işaret etmektedir ki aslında bu da futbolu cinsiyet bakımından ayırıştırıcı bir dil olarak ifade edilebilir. Bu dile dair bir diğer örnek ise kadın antrenörlere ‘abla, anne’ yakıştırmasının yapılarak kadın antrenörlerin itibarsızlaştırıldığı yönünde bir rapor düzenleyen II. Kadın ve Spor Çalıştayından verilebilir (Koca vd., 2019). Buna ek olarak K3’ün ifadesinde de futbol alanında erkek antrenörlerin hakimiyeti ile kadın antrenörlerin kendilerini geliştirecek maddi imkansızlıklar içinde olduğu üzerinde durulmuştur. Bu durum da kadın antrenörler için alanın sınırlarını çizerek kadın futbolcular ile kadın antrenörler bağlantısının kurulmasına neden olmaktadır. Buna karşılık olarak ise K8 futboldaki çalışma alanının çok daha geniş olduğu şeklinde şöyle bir ifade kullanmıştır.

"Futbolun erkek veya kadın fark etmez tüm alanlarında kadın antrenörlerin teknik ekip içerisinde yer almasından yanayım ve bu noktada düzenlemelerin yapılması gerektiği düşüncesindeyim. Çünkü istediğiniz kadar teorik anlamda iyi olun, uygulama çok farklı. Bizlerin uygulamada da tecrübe sahibi olması gerek. Tecrübeli insanlarla çalışıp tüm şartlara hazırlıklı olmamız gerekiyor. Ve en önemlisi bizleri görmeleri gerekiyor. Bizler buradayız. Kimseyi koltuğundan etme gibi bir niyetimiz yok. Liyakatli bir ortamda işimizi yapmak, hedeflerimizi gerçekleştirmek istiyoruz. Bunun için fırsatlar yaratılması gerektiği düşüncesindeyim." (K8)

Şunu da eklemek gerekir ki kadın antrenörlerin birçoğunun geçmişinde kadınlar liginde futbol oynamak olduğu için ilk olarak kadınlar beraber kadın futbolunu geliştirecek şekilde bir yaklaşım geliştirilmektedir. Ancak kadınlar ligine katılacak yeni sporcular, yeni antrenörler, yeni izleyiciler, yeni yöneticiler, yeni sponsorlar için kadın liginin her iki cinsiyeti çekebileceği bir ürün haline gelmesi tabiri caizse pazarlanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışılabilecek kulüp sıkıntısı olmakla birlikte erkek antrenörlerin kadın liginde kurduğu hakimiyete karşılık olarak kadın antrenörlerin de erkek ligine yönelerek kendilerini belki de artık bu tarafta da göstermesi gerektiği düşünülmelidir. Bu bağlamda, kadın futboluna dair yetersiz çalışma yapıldığı, yetersiz bütçeler verildiği ve yetersiz yatırım yapıldığına dair aşağıda sunulan ve K5 ile K10 tarafından verilen ifadeler de istihdam bağlamında ele alınabilecek önemli konulara dönüşmektedir.

"Kulüplerin kadın futbol takımına yönelik çalışmaları yetersiz kalıyor" (K5)

"Spor kulüplerinin kadın futboluna ayırdıklarını bütçelerini arttırmaları gerekmektedir." (K5)

“Artık gelişmiş ülkelerde kadın ve erkek arasında futbol ile ilgili bilgi ve performans tartışmaları yapılmıyor. Hatta işin ekonomik boyutunda birçok ülkede kadın futbolunu finanse etmek öncelikli durumda.” (K10)

Bu bağlamda cinsiyet ayrımının kabulü ile kadın futboluna ayrılan bütçeler arttıkça kadın antrenörlerin de kadın liginde çalışma imkânı elde etmesi kolaylaşacaktır. Ancak bu durum futboldaki cinsiyet ayrımını kabul ederek kadın antrenörleri belli bir alana hapsetmek anlamına gelmektedir. Buna ek olarak, liderlik ile çok yakından ilişkisi olan antrenörlük gibi cinsiyetsiz olması gereken bir meslek dalının bir cinsiyetini bir alana hapsetmek, farkında olunamayan bir cam tavan ile karşılaşıldığını göstermektedir.

İstihdam noktasındaki bir diğer önemli konu ise kişisel gelişimdir. Ancak kadın antrenörlerin kendilerini geliştirebilecekleri seminer, konferans, panel, kurs gibi etkinliklere katılım noktasında ücret temelli bir sıkıntısı olduğu K3 tarafından ifade edilmiştir.

“...kadın antrenörlerin gelişim için harcayacak parayı kazanmalarını sağlayan şartlar olmadığı için genellikle tercih edilmemektedir.” (K3)

Bu bağlamda kadın antrenörlerin kişisel gelişim noktasında özellikle maddi desteklere ihtiyaç duyduğu ifade edilebilir. K3, K6 ve K9’un bu konuya dair önerisi ise açılan kurs sayısının artırılması ve kursların çeşitlendirilmesi şeklinde gelişim imkanların nicelik ve nitelik olarak yükseltilmesi ile mümkün olabilir.

“Daha önceden açılan ve bu sene de açılacak olan kadınlara özel Uefa kurslarının (ücretsiz ya da yarı burslu) sayılarının artırılması gerekmektedir.” (K3)

“Antrenörlük eğitimi veren kurumların sayısı artmalı” (K6)

“...yıllarca uğraş verdik sonunda başardığımızı düşünüyorum. Antrenörlere birçok kurs açıldı kadınlara özellikle. Bizde varız diyorsak olumlu yöne doğru ilerlediğimizi düşünüyorum.” (K9)

“Bu eğitim sadece UEFA B nezdinde değil diğer kurslar içinde uygulanmalıdır” (K3)

Bu durum kişisel gelişim noktasında farkındalığın gelişmiş olmasının yanı sıra futbol içindeki gelişmelere karşı da bir isteğin ve talebin oluştuğunu da göstermektedir. Bu doğrultuda K7’nin şu ifadesi dikkat çekmektedir.

“Antrenörlüğümüzü geliştirebilmek için bizlere daha fazla imkân sunulması gerekiyor. Dünyadaki ve Avrupa’daki gelişmelerden ve yeni antrenman stillerinden oluşan kamplar ve seminerler düzenlenmeli. Bu toplantılarda beyin fırtınası tekniği ile görüşler alınmalı ve değerlendirilmeli” (K7)

Buna ek olarak değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğuna dair farkındalığın geliştiğini K10'un şu ifadesinden anlıyoruz.

"Hangi sektörden olursanız olun değişimlere açık olmak, bilimsel çalışmalara saygı duymak ve teknolojiyi takip etmek zorundasınız. Yoksa sistem bir şekilde sizi dışarı atar böyle de olmak zorunda bence." (K10)

Tüm bunların ötesinde ise kadın futbol antrenörlerin futbol alanında iş bulması için özellikle belli kotalara veya zorunlu kadrolara ihtiyaç duyduğu da K3, K4 ve K12'nin ifadelerinde belirlenmiştir.

"Her kulübe kadın antrenör çalıştırma zorunluluğu getirilmeli (yardımcı antrenör kondisyoner vb. gibi)" (K4)

"Erkek takımlarında bile, özellikle alt yapılarda, kadın antrenör istihdamı sağlanması için kriterler, zorunlu şartlar konulmalıdır (TFF, UEFA tarafından)" (K3)

"Her kulübe kadın antrenör çalışma zorunluluğu getirilmelidir." (K12)

Bunun yanında, kadın antrenörlerin kulüpte çalışmasına karşılık kulüplere teşvik verilmesi de ayrıca K3 tarafından önerilmiştir.

"Kulüpler kadın antrenör çalıştırması için teşvik edilmeli" (K3)

"Belirli sayıda kadın antrenör çalıştıran kulüplere ödül (malzeme desteği, maddi destek vs) verilebilir" (K3)

Kadınların kulüplere girme mücadelesi bir şekilde başarı ile tamamlandığında ise kulüp içi saygı ve hiyerarşideki konum şeklinde iki önemli konu daha gün yüzüne çıkmaktadır. İlk olarak saygı konusuna gelirsek, iş ortamında konumu fark etmeksizin, karakteri fark etmeksizin herkesin birbirine saygı göstermesi önemli bir kurumsal eşittir. Bu bağlamda K3, K8 ve K11'in olumlu ifadeleri olduğu görülmüştür.

"Bu zamana kadar çalışmış olduğum kulüplerde kadın futbol antrenörlerine oldukça saygı duyulduğunu söyleyebilirim. Hatta sayıca daha fazla olmamız gerektiği düşüncesinde olan insanlarla çalıştım. Şanslıydım." (K8)

"...sizin alanınızdaki bilginizi ve yaşamışlığınızı öğrendiklerinde insanların size ve mesleğinize olan saygınlığı artıyor." (K11)

"Çalıştığım kurumda departmanımız sadece kadın antrenörlerden oluştuğu için sorun yaşamamaktayım. Ama genel anlamda erkek takımlarının departmanlarına göre yönetiminden verilen öneme bakıldığında, yapılan işlere duyulan saygı, çalışmaya ve ortaya çıkarılan ürüne saygı ve sahiplenme, verilen maaş miktarları karşılaştırıldığında nerdeyse yarı yarıya olduğu gözlenmekte." (K3)

Ancak olumlu ifadelerin yanındaki 'ama' sonrası ifadeler ise o ortamın çok da iyi olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda birkaç soru üzerinden bir değerlendirme

yapılabilir. İş ortamında iyi insanlara denk gelme şansına sahip olmayanlar neler yaşıyor? Kişisel ve mesleki saygı kazanmak için bilginizi ve yaşanmışlıklarınızı herkese anlatmak mı gerekir? Erkek ve kadının beraber çalıştığı bir organizasyonda, cinsiyet temelli departman farklılıkları normal mi? Cinsiyet temelli departman farklılıklarının olduğu bir ortamda bir cinsiyete daha fazla imkân, kaynak ayrılması adil mi? Bu soruların cevapları için net bir şey söylemek mümkün değil ve belki de başka bir araştırma ile ortaya çıkarılabilir ancak bu çalışma çerçevesinde tüm bu konuların cam tavanı beslediğini yani kadınların hem kulüplerde işe girmesi hem de kulüplerde mesleki standartlar çerçevesinde çalışması noktasında sorunlar yaşadığını söylenebilir.

Bu noktada kulüp içinde yetki sahibi, söz sahibi olan kişilerin davranışları örgüt kültürünü de etkilediğinden önemli bir değişkendir.

"Duyulan saygının yanı sıra en önemli konulardan biri işimi, görevimi yerine tam anlamıyla getirebilmem için imkanlar seferber edildi ve hiçbir zaman engellenmedim. Tabi ki bu konuda kendinizi kanıtlamanız ve bilgi birikiminize inandırmanız önemli." (K8)

"Çalıştığım erkek takımlarında hiyerarşide üst konumdaydım çünkü oluşum benim üstümden şekillenmişti." (K2)

Bu ifadeler üzerinden doğru bir organizasyonda cinsiyete değil de liyakat seviyesine bakıldığına dair örnekler olması oldukça umut verici olmakla birlikte aksi görüşlere de rastlanmaktadır.

"Tabi ki şahit olduğum karma çalıştırıcı takımlarda kadınları biraz daha bastırılıp alt sıralarda da gördüğüm oldu." (K2)

"Birinci sırada olduğunu görmedim hiç. Söyleyeceklerim bu kadar." (K10)

"Hiyerarşik olarak kadınların bir basamak altta olmaya zorlandıklarını düşünüyorum." (K12)

"Bu konuda dışarıdan da fark edildiğini düşündüğüm, bir haksızlık olduğu çok bariz ortada. Erkek antrenörlere daha fazla önem veriliyor. Daha fazla ücret veriliyor. Sanki onlar işin aslını yapıyor biz kadınlarsa boşa uğraşıyormuşuz gibi hissettiriliyor" (K5)

Bu bağlamda kadının hiyerarşik konumunun şartlara göre değişiklik gösterebildiği söylenebilir ki K11 de bu ekseninde bir görüş sunmuştur.

"Kadın futbol antrenörleri hiyerarşideki yeri bence kesinlikle her takım için farklı bu tamamen teknik ekibin, yönetimin, oyuncuların ve en önemlisi sizin kendinizi o takımda hangi konuma koyduğunuzla alakalı diye düşünüyorum." (K11)

Özetle, kadın antrenörlerin istihdam çerçevesinde yaşadığı sorunların sadece işe girmekle ilgili olmadığı, işe girdikten sonra da devam ettiği görülmüştür. Bu bağlamda cam tavanın istihdam ile yakından ilişkisi de düşünüldüğünde, kadın futbol antrenörlerinin sadece kadın liglerinde çalışması anlayışının oluşturduğu engelleri aşmak için antrenörlüğün cinsiyetsiz bir meslek olduğu anlayışıyla istihdam imkanlarının genişletilmesi, kişisel gelişim noktasındaki eğitimlere dair nicelik ve nitelik açısından imkanların maddi kolaylıklar ile sunulması, iş ortamındaki saygı ve hiyerarşik kalıpların cinsiyetler üstü bir biçimde ele alınarak tekrar değerlendirilmesi şeklinde istihdamla ilgili sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilebilir.

3.5. Öneriler

Yapılan görüşmelerin sonunda kadın futbol antrenörlerinin yaşadıkları sorunlara dair çözüm önerileri belirtmesi istenmiştir. Bu bağlamda dört başlık öne çıkmıştır. Bunlardan ilki, kadınların futbol alanındaki varlığının kabul edilmesi ve benimsenmesinin sağlanması şeklinde bir öneridir. Bu bağlamda da öncelikle farkındalık oluşturulması gerektiğine değinilmiştir. Bu farkındalığın da eğitim ile, spor kültürü ile, medya ile yapılabileceğine dair önerilere rastlanmıştır.

"öncelikli olarak bu alanda bizlerin olduğu da kabul edilmesi gerek. Bu yüzden hem eğitim düzeyinin hem de spor kültürünün arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği kanaatindeyim" (K8)

"Okullarda bu mesleğin tanıtımının yapılması gerekmektedir." (K12)

"Seminerler düzenlenip bu konu hakkında bilgilendirmeler yapılmalı" (K4)

"Başarılı kadın antrenörlerin ve sporcuların hayat hikayelerinin gösterimlerinin (Film-Tiyatro vs.) yapılması gerekmektedir." (K12)

"Kadın futbol takımlarının daha çok reklamının yapılması gerekmektedir." (K12)

İkinci öneri yine eğitim üzerinden gelmiş ve bu öneride spor okullarına yönelimin artması için teşvik edici politikalar üretilmesi gerektiği belirtilmiştir. Örneğin kız çocuklarında futbolla tanışma yaşının düşürülmesi gibi.

"Kız çocuklarının küçük yaşta futbolla daha çok bağ kurmaları sağlanmalı ve antrenörlük mesleğini seçen kadınların bu yolla daha çok tecrübe sahibi olması sağlanmalıdır." (K12)

"...spor okullarında teşvik edici alanların yaratılması..." (K6)

Üçüncü öneri olan kadın hakemlerin sayısının artması ve yaygınlaşması, doğrudan antrenörlük ile ilgili olmasa da kadınların futbol alanında farklı düzeylerde temsili için önemli bir konudur.

"Her maçta bir kadın hakem sahaya girmeye başladı bu mutluluk verici." (K1)

Son öneri ise erkek futbolundaki izleyici çeken maçlar öncesi kadınlardan oluşan takımların gösteri maçı yapması ve bu maçlarda kadın antrenörlerin takımları yönetmesi şeklinde sunulmuştur.

"Büyük maçların öncesinde kadınlarımız gösteri maçı yapmalı ve başlarında kadın antrenörler olmalı" (K4)

Bu öneri hem teoride hem de uygulamada çok yararlı olabilme ihtimaline sahip olsa da bazı felsefi sorunları da beraberinde getirmektedir. Konserlerde veya festivallerde izlemek ve dinlemek için bilet aldığımız sanatçıların çıkacağı saatler aşağı yukarı bellidir ancak o sanatçı öncesinde bazı başka grup veya sanatçılar çıkar. Bu sanatçıların işi, konser başlayana kadar kalabalığın heyecanını yükseltmenin yanında kendi tanıtımlarını da yapmaktır. Şu an gıpta ile baktığımız birçok sanatçı zamanında başka bir sanatçının öncesinde çıkarak bu işi yapmıştır. Bu bağlamda kadınların gösteri maçı yapması da tanıtım anlamında faydalı olabilir. Diğer yandan, dünyada baskın spor kültürlerinden belki de birincisi olan Amerikan spor kültürü içinde pon pon kız (cheerleader) gibi bir fenomen vardır. Pon pon kızların görevi de tıpkı konser öncesi çıkan sanatçı veya gruplarla aynıdır ama aslında kimse onları izlemek için o bileti almamıştır. Bileti alan ana yemek olan maçı izlemeye gelmiştir ve ana yemekten önce gelen çorba ya da sonra gelen tatlı ile değil ana yemek ile memnun olur. Ana yemekten memnun kalmadığında da en azından çorba güzeldi demez. Çünkü gecesini zaten ana yemek nedeni ile hoşnutsuz bir şekilde bitmiştir ve kimse çorba için bir daha o restorana veya alt grup için o konsere gitmez. Bu nedenle iyi bir çorba olunacağına kötü bir ana yemek olmaya çalışılması gerekir. Çünkü ana yemek olmazsanız, o gün için oluşan farkındalık da kısa sürede sönecek ve unutulacaktır. Bu çerçevede gösteri maçı fikri her ne kadar güzel bir fikir gibi gözükse de cam tavanın aşılması noktasında diğer önerilere kıyasla geçici ve günü kurtarıcı bir öneri olması nedeniyle sorunu çözmek yerine halı altına süpüren bir anlayışı içermektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Türkiye’de kadın futbol antrenörlerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının incelenmesini amaçlayan bu tez çalışmasında elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

Bu tez çalışması kapsamında kadın futbol antrenörlerin cama tavan sendromu algısı ile ilgili dört tema üzerinde bir yoğunluğun olduğu belirlenmiştir. Söz konusu dört tema, toplumsal yapı/toplumsal dayatma, futbol içi yaşanmışlıklar, eşitlik-adalet ikilemi ve istihdam şeklinde başlıklandırılmıştır.

Toplumsal yapı/toplumsal dayatma teması altında kadın futbol antrenörlerinin başta savaş olmak üzere eril özellikler olarak nitelendirilen kuvvet, güç, mücadele gibi fiziksel olgular ile tarihsel süreç içinde topluma egemen olan ve cinsiyetlere belirli roller atayan ataerkil yapı tarafından ele geçirilen futbol alanında da birçok alanda olduğu gibi bir dayatmaya maruz kaldığı görülmüştür. Bu dayatmanın temelinde ise futbolun erkekler tarafından daha eskiden ve daha çok oynanması şeklinde bir söylem yer almaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki kadınlar spor etkinliklerine katılma noktasında geriden gelse de Grafik 1’de de gösterildiği gibi kadın ve erkek sporcu sayıları neredeyse eşitlenmiştir. Ancak antrenörlük mesleğinin biraz daha yönetsel bir mevki olması, bu konunun aslında cam tavan ile ilgili olduğunu da göstermektedir.

Futbol içi yaşanmışlıklar teması altında ‘kadınlar futboldan anlamaz’ şeklinde karşılaşılan söylemlerle sıklıkla karşılaşıldığı, hatta kadınların futbol alanına girmesine şaşırıldığı görülmüştür. Bu şaşkınlık sonrası kadın antrenörleri küçümseyen, kadın antrenörlerden beklentisi olmayan bir kesim ortaya çıkmış ve kadın antrenörlerin başarılı olmaları sonrası onları biraz da olsa kabullendikleri bir sürecin geliştiği görülmüştür. Başka bir konu ise erkek-kadın ikilikleridir. Bu ikilikler içinde biyolojik farklılıklara yaklaşım, müsabaka sırasında yetkililerle iletişim kurma veya yetkilileri etkileyebilme durumu, futbol oyununa dair bilgi ve baş antrenör olabilme konusudur. Özellikle baş antrenör olma konusu cam tavan ile yakından ilişkilendirilebilir. Baş antrenör olma konusunda sıkıntılar olmasının yanı sıra genel olarak antrenör olmak için eril özellikler gösterilmesi gerektiği gibi bir algının da oluştuğu görülmüştür ki bu durum bir kadının istemeyeceği bir yol olabilir. Bu nedenle, yine bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

Eşitlik-adalet ikilemi; ilk olarak kadın antrenörlerin liyakat temelli bir işe alım sürecinde eşit koşullar olması ve adil bir karar alınması talebinin karşılanması ile ilgilidir. İkinci olarak ücretlerin ayarlanması noktasında erkek antrenörlere kıyasla daha düşük olan ücretlerin eşitlenmesine karşın iktisadi ve katma değer bakımından da adil bir ücret verilmesi kararının ilgili yöneticiler tarafından verilmesi ile ilgilidir. Üçüncü olarak, insan olarak eşit varlıklardan neden birine, kadın veya erkek diye farklı davranışlar gösterildiği üzerinden gelen bir eşitlik talebinin karşılanması durumu gelmektedir. Dördüncüsü ise cinsiyetten öte başarı veya başarısızlık üzerinden adaletli bir şekilde beklentilerin oluşturulması ve davranışlar gösterilmesidir ki bu durum erkek egemen bir ortam olan futbol alanında kadınların mevcut sorunları nedeniyle adalet yerine haksızlık getirebileceğinden dolayı kadınların futbol alanındaki varlıkları için sakıncalı bir durum oluşturabilir. Bu bağlamda, işe alımda karşılaşılan engellerden ücret konusuna ve işten çıkarılma sürecine kadar geniş bir insan kaynakları alanı konusu içinde bütüncül bir bakış açısıyla konunun ele alınması gerekir ki daha az fırsat verilmesi, daha az ücret verilmesi gibi talepler cam tavan konusunun futbol alanındaki kadın antrenörler için köklü bir sorun olduğunu göstermektedir.

Bu durum istihdam başlığı altında kulüpler açısından ele alınmıştır ki kadın sporcuların istek ve ihtiyaçlarını kadın bir antrenör anlar gibi tekdüze bir anlayış üzerinden kadın antrenör istihdam edildiği saptanmıştır. Diğer türlü ise kadın antrenörlerin çalışma şansı bulamadıkları düşünülünce bir nevi denize düşen yılanı sarılır durumu ile karşılaşılmaktadır. Buna ek olarak, kadın futbolu yerine hem erkek hem de kadın futbolunu içine alan bir yaklaşım ile kadın antrenörlerin istihdam edilmesi cam tavanın aşılması için de önemli bir yaklaşım olabilir. Diğer yandan kadın futbolunun da kaynak, bütçe, destek, araştırmalar bakımından geride kalması da kadın antrenörlerin sıkışmış olduğu çalışma alanı içinde farklı zorlukları da beraberinde getirmektedir ki bunların başında kişisel gelişim konusu gelmektedir. Bir önceki temanın başlığı olan eşitlik ve adalet teması ile yakından ilgili bir istihdam konusu ise kota getirilmesi mevzusudur. Kota istenmesi kadın antrenörlerin görünürlüğünü sağlayacak, gelişimlerini hızlandıracak, yeni kadın antrenörler yetişmesine imkan verebilecektir ancak kota verilmesi adil bir çözüm müdür, spor felsefesi, spor sosyolojisi, spor yönetimi, spor politikaları çerçevesinde tartışılmalıdır. İstihdam konusunun bir diğer alt kategorisi ise kulüp içi davranışlarla ve hiyerarşi ile ilgilidir. Bu çerçevede, kadın antrenörlerine yönelik saygının gösterilmesi için fazladan çaba

göstermek, şanslı olmak (!), kişisel reklamını herkese yapmak, daha az kaynakla daha çok işler başarmak gibi zorlu bir yoldan geçilmesi gerektiği görülmüştür. Kadın antrenörlerin hiyerarşik konumlarının örgüt kültürüne, yöneticisine göre değişkenlik göstermesinden dolayı hem olumlu hem olumsuz örneklerin olduğu görülmüştür. Bu da hiyerarşik düzlemde kadın antrenörlerin cam tavana rastladıklarını göstermektedir.

Son olarak kadın antrenörlerin yaşadığı sorunların çözümünün eğitim, spor kültürü ve medya aracılığıyla farkındalık oluşturularak, spor okullarındaki kadın katılımını arttırıcı girişimlerde bulunularak, hakemlik gibi futbolun farklı iş kollarında kadın sayısını arttırarak ve kadın antrenörlerin yönettiği kadın futbol takımlarının büyük maçlar öncesinde gösteri maçları ile halka tanıtılarak gerçekleşeceği şeklinde önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda önerilerin kadın futbolunun bütüncül bir şekilde kalkınması ile kadın antrenörlerin de cam tavanı aşabileceği bir yönelimde geldiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acet, M. (2017). Kariyer Planlama ve Geliştirme Sürecine Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, A. (2019). Okul Yöneticisi Olma Sürecinde Kadınların Karşılaştığı Cam Tavan Sendromu ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslangiray, E. A. (2022). Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Çalışma: Antalya Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, S. (2022). Kamu Personelinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları: Ardahan İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Babic, A. & Hansez, I. (2021) The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Front. Psychol.* 12, 618250. doi: 10.3389/fpsyg.2021.618250
- Baş, Ö. (2019). Kadın Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu Algısı ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki; Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Başar, R. H. (2018). Temel Benlik Değerlendirmesi ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi: Kadın İşgörenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
- Bayraktar, S. (2021). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. (Ed: Emma L Jeanes, David Knights, and Patricia Yancey Martin) *Handbook of gender, work and organization*, (p. 277-290). John Wiley & Sons.
- Buyrukoğlu, E. (2023). Spor Medyasında Kadının Rolü ve Cam Tavan Sendromu. (Ed. Fatih Hazar). *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları 2023-I içinde* (s. 41-58). İstanbul: Efe Akademi Yayıncılık.

- Cable, V. (1969). The 'Football War' and the Central American Common Market. *International Affairs* (Royal Institute of International Affairs 1944-), 45(4), 658-671.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakar Özenç, M. (2019). *Erkek Egemen İşlerde Çalışan Kadınların Çalışma Hayatlarında Karşılaştıkları Güçlükler Açısından Cam Tavan Sendromu ve İş Motivasyonları: Havacılık ve Güvenlik İş Kollarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. (2017). *Kariyer ve Diğer Mesleklerde Kadın İstihdamı ve Cam Tavan Sendromu Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Devillard, S., Graven, W., Lawson, E., Paradise, R., & Sancier-Sultan, S. (2012). *Women matter 2012: Making the breakthrough*. McKinsey & Company.
- Duman, N. N. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology of women quarterly*, 33(3), 285-294.
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of phenomenological psychology*, 28(2), 235-260.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harrison, L. A., & Lynch, A. B. (2005). Social role theory and the perceived gender role orientation of athletes. *Sex roles*, 52, 227-236.
- Hocaoğlu, M., Tükenmez, A., & Donuk, B. (2022). Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Spor Bilimleri Fakülteleri Örneği. *IJSS*, 6(25), 1-13.
- Humphreys, B. R. (2000). Equal pay on the hardwood: The earnings gap between male and female NCAA Division I basketball coaches. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 299-307.

- International Association Football Federation (FIFA). (t.y.). About us/Member Associations. Erişim Adresi: <https://www.fifa.com/about-fifa/associations>
- International Olympic Committee. (t.y.). Gender equality through time. Erişim Adresi: <https://olympics.com/ioc/gender-equality/gender-equality-through-time>
- İlhan, E. (2014). Spor'da Şiddet'in Ulaştığı Nokta; 17 Eylül 1967 Kayserispor-Sivasspor Karşılaşması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014(3), 188-196.
- İmadoğlu, T., Kurşuncu, R. S., & Çavuş, M. F. (2020). The effect of glass ceiling syndrome on women's career barriers in management and job motivation. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 85-99.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, Winter 2013, 1-11.
- Kadık Akdaş, E. (2022). Sağlık Sektöründe Kadın Hekimlerin Karşılaştığı Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği. (2021). Türkiye'de Sporda Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 2021. Erişim Adresi: <https://www.kasfad.org/wp-content/uploads/KASFAD-2021-Rapor-SON.pdf>
- Karahan, S., Uca, S. & Güdük, T. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme türleri ve görüşme tekniklerinin uygulanma süreci. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(1), 78-101.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Koca, C., Öztürk, P., Kara, F. M., Altun Ekinci, M., Kavasoğlu, İ., & Canbaz, B. (2019). II. Kadın ve Spor Çalıştayı Raporu Spor Alanında Kadınların Temsili: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Ankara. Erişim Adresi: <http://www.kasfad.org/wp-content/uploads/2-kadinvesporcalistayraporu.pdf>
- Koca, C. (2020). Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Haritalama ve İzleme Çalışması 2018-2020 Güncellemesi. CEİD Yayınları. Erişim Adresi: <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/1124>
- Noon, M. (2010). The shackled runner: time to rethink positive discrimination?. *Work, Employment and Society*, 24(4), 728-739.
- Norman, L. (2012). Developing female coaches: Strategies from women themselves. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, 3(3), 227-238.
- Öçalır, M. (2017). Kurumsal İletişim Açısından 'Cam Tavan Sendromu': Orta Ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin, Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim Ve İç İletişim Açısından Değerlendirilmesine Yönelik İstanbul

Özelinde Nitel Bir Çalışma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özünü, D. (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, P. ve Göktürk, E. (2018). Kadın ve Futbol Çalıştayı Raporu. İstanbul. Erişim Adresi: <https://www.kasfad.org/wp-content/uploads/Kadin-Futbol-Calistay-Raporu.pdf>

Pfister, G. (2015). Assessing the sociology of sport: On women and football. *International review for the sociology of sport*, 50(4-5), 563-569.

Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 325–345). Sage Publications, Inc.

Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.

Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development (No. 3192-90.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management. Interpretative Phenomenological Analysis

Sertkaya, O., Meltem, O., & Ekmekçi, R. (2013). Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(4), 1-13.

Şahin, S., Dal, S., & Donuk, B. (2020). Basketbol Hakemlerinin Cam Tavan Algısı Ve Kadın Hakemlerin Üst Klasmanlara Yükselmesindeki Engeller. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 120-130.

Şerifoğlu, G. (2017). Çalışma Hayatında Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlara Gelişim Temelli Bir Bakış: “Cam Tavan Sendromu” Algısını Aşmaya Yönelik Bir Müdahale Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400.

Tekyazman, E. F. (2019). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Ari Sendromu. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- United Nations. (t.y.). Growth in United Nations membership. Erişim Adresi: <https://www.un.org/en/about-us/growth-in-un-membership>
- Uysal, H. T., & Ak, M. (2020). Invisible barriers in career processes: Glass ceiling syndrome and career anchors. *Agathos*, 11(2), 255-285.
- Van Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva, International Labour Office.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of public relations research*, 14(1), 27-55.
- Yaldız, ř. (2019). *Cam Tavan Sendromu Aşma Stratejileri; Elektrik Dağıtım Firmasında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, F. (2018). *Kamu ve özel spor kurumlarında kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yiğit, S. (2020). *Çalışma Yaşamında Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromunun Türkiye Örneği Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.